

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62603S107

KRISTINA OKUNEVA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VADOVO KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIO KŪRIMAS IR
TAIKYMAS ORGANIZACIJOJE**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

KRISTINA OKUNEVA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VADOVO KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIO KŪRIMAS IR
TAIKYMAS ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovė
(parašas)
.....
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantė
(parašas)
Darbo įteikimo data

Registracijos Nr.

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. VADOVO KOMPETENCIJOS MODELIS TEORINIŲ ASPEKTU	11
1.1. Kompetencijos samprata ir rūšys	11
1.2. Vadovo kompetencijos vaidmuo organizacijoje	17
1.3. Sėkmingo vadovo vertybės ir asmeninės savybės.....	19
1.4. Vadovo kompetencijos modelis organizacijos kontekste.....	21
2. VADOVO KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIS KAIP EMPIRINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS.....	28
2.1. Vadovo kompetencijos ugdymo modelio analizė užsienio ir Lietuvos autorių atliktuose tyrimuose.....	28
2.2. Vadovo kompetencijos ugdymo modelis	40
3. VADOVO KOMPETENCIJŲ TYRIMAS, VADOVO KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIUI SUDARYTI.....	43
3.1. Tyrimo metodika	43
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	46
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas	57
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	63
SANTRAUKA (anglų kalba).....	65
LITERATŪRA.....	66
1 PRIEDAS	71
2 PRIEDAS	73
3 PRIEDAS	76

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

- PB – (angl. *pitt boss*) krupjė grupės vadovas;
- FM – (angl. *floor manager*) pamainos vadovas;
- PPV – paslaugų pardavimo vadybininkas;
- vyr. – vyriausiasis.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Kompetencijų sąvokos.....	12
2 lentelė Kompetencijų rūšys	14
3 lentelė Vadovavimo įgūdžiai.....	19
4 lentelė Sėkmingo vadovo vertybės ir asmeninės savybės	21
5 lentelė Pagrindinės kompetencijų pakopos	22
6 lentelė Požiūriai į kompetenciją	24
7 lentelė H. McCredie ir V. Schackleton hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis	25
8 lentelė Kompetencijos struktūrų taikymas	26
9 lentelė Neigiamos kompetencijos.....	31
10 lentelė Analizuotų empirinių tyrimų rezultatai	38
11 lentelė Hipotezių paskirstymas pagal anketos klausimus	44
12 lentelė Stipriausios kazino vadovų savybės, vertinant salės darbuotojus ir vadovus.....	52
13 lentelė Reikalingiausios kazino vadovui savybės	53
14 lentelė Trūkstančių kompetencijų apsiskirstymas tarp vadovų ir salės darbuotojų	55
15 lentelė Trūkstančių kompetencijų pasiskirstymas tarp vadovų ir salės darbuotojų	56
16 lentelė Vadovo realiai turimos ir numanomos kompetencijos	59
17 lentelė Vadovo darbui trys reikalingiausios kompetencijos.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijos fenomeno struktūra.....	11
2 pav. Kompetencijos apibrėžtis	13
3 pav. Pagrindinės profesinės veiklos kompetencijos	17
4 pav. Vadovo kompetencija organizacijos kontekste	18
5 pav. Efektyvų personalo mokymą (-si) formuojantys veiksniai	23
6 pav. Vadovo kompetencijos formavimo modelis.....	27
7 pav. Reali vadybinės kompetencijos raiška.....	29
8 pav. Žinių tobulinimo modelis	32
9 pav. Apibendrintas tarpkultūrinės kompetencijos charakteristikų vertinimas	35
10 pav. Apibendrintas tarpkultūrinės kompetencijos charakteristikų vertinimas	37
11 pav. Vadovo kompetencijos ugdymo tyrimo modelis.....	41
12 pav. Salės darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas.....	46
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	47
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių tarp salės darbuotojų ir vadovų ($\chi^2 = 5,115$, $p = 0,276$).....	47
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą tarp salės darbuotojų ir vadovų	48
17 pav. Kazino vadovų stipriausių savybių įvertinimo vidurkiai.....	49
18 pav. Kazino vadovų stipriausių savybių įvertinimo vidurkiai.....	50
19 pav. Kazino vadovų savybių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas tarp salės darbuotojų ir vadovų	50
20 pav. Kazino vadovų savybių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas tarp salės darbuotojų ir vadovų	51
21 pav. Apklauso dalyvių nuomonės apie vadovų trūkstamas kompetencijas įvertinimų vidurkiai.....	54
22 pav. Apklauso dalyvių nuomonės apie vadovų trūkstamas kompetencijas įvertinimų vidurkiai tarp salės darbuotojų ir vadovų	54
23 pav. Apklauso dalyvių veiksmingiausių ugdymo proceso dalių įvertinimų vidurkiai	55
24 pav. Apklauso dalyvių veiksmingiausių ugdymo proceso dalių įvertinimų vidurkiai tarp salės darbuotojų ir vadovų	56
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar vadovui būtina nuolatos ugdyti jau turimas kompetencijas ($\chi^2 = 0,615$, $p = 0,893$).....	57
26 pav. Vadovo kompetencijos ugdymo modelis	58

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiandienos rinkos sąlygos ir nuolatiniai pokyčiai, siekiant išlikti unikaliais ir konkurencingais rinkoje, verslininkus verčia gebėti greitai reaguoti ir adaptuotis. Tokiems tikslams pasiekti naudojamos pačios įvairiausios priemonės, kuriamos verslo strategijos, tokios kaip naujos mokslinės žinios, inovacijų paieška technologijų srityse, profesionalių darbuotojų ugdymas ir net verbavimas. Dinamiškumas skatina išlikti budrius ir tuo pačiu tobulėti.

Tarp verslininkų jau seniai ne paslaptis, kad teisingas žmonių išteklių valdymas ir sėkmingas vadovavimas prilygsta aukštiesiems įmonės rezultatams ir įgyvendintiems tikslams. Kaip vieną iš svarbiausių uždavinių, siekiant užsibrėžtų tikslų, galima įvardinti vadovo kompetencijas. Sėkmingai įmonės veiklai būtinas teisingas darbuotojų motyvavimas, vadovavimas jiems, būrimas bendram darbui, o svarbiausia – judėjimas į priekį kartu su inovacijomis žinių ir technologijų srityse. Savo darbą išmanantys, kompetetingi vadovai suprantami kaip sėkmės garantas.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose randama informacija, kaip kompetencija veikia organizacijos veiklą, svarbius rodiklius, konkurencingumą rinkoje. Problema yra ta, kad mažai kas įvertina, jog nuolat kintanti aplinka įpareigoja ugdyti turimas kompetencijas. Tam, kad vadovo turimos kompetencijos tarnautų organizacijai, kompetencijų vystymas privalo būti detaliam suplanuotas, t. y. įvertinant kompetenciją atskirais struktūriniais elementais ir nustatius nekompetencijas, kuriami kompetencijos ugdymo modeliai. Pastarieji skirtingose įmonėse naudojami skirtingiems tikslams pasiekti, tokiems kaip personalo verbavimui, samdymui, valdymui ir mokymui, vadovų vertinimui, kompanijos struktūros reorganizavimui ir kt. Kompetencijos ugdymo modelis užtikrina efektyvų išteklių panaudojimą pasirinktiems tikslams įgyvendinti, o kartu ir sėkmingesnę įmonės veiklą.

Problemos ištyrimo lygis. Įvairūs autoriai, nagrinėjantys kompetencijos svarbą organizacijos valdymo procesuose bei jos ugdymo poreikį, gilinosi į tokius aspektus: poreikį kompetenciją apibrėžti vis iš naujo dėl nuolat besikeičiančios aplinkos (Lindsay, Stuart, 1997, Leonienė, 2008); kompetencijos modelio kūrimo subtilumus ir esmę (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004; Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003); vadovo kompetencijos sudedamąsias dalis (Zakarevičius, Zukauskas, 2007; Jėčiuvienė, 2006); žinių kompetencijos pranašumą prieš technologines kompetencijas (Drejer, 2000; Gudauskaitė, 2007); kompetencijos ir lyderystės sąsają (Morden, 1997); komunikacinės kompetencijos formavimąsi (Šernas, 2006); pačių verslo steigėjų kompetencijos įtaką organizacijai (Mulder, Lans, Verstegen, Bieman, Meijer, 2007); vadovo asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo ypatumus (Župerkienė, 2008); teigiamas ir neigiamas kompetencijos skirtingose karjeros stadijose (Lominger Limited Inc., 2006); lavinimo praktikos metodą (Ye Iong, Liu Ian, 2007); gebėjimą laiku ir vietoje panaudoti reikiamą kompetenciją

(Hiderbandt, 2003); tarpkultūrinės kompetencijos svarbą (Radzevičienė, 2004; Petkevičiūtė, Budaitė, 2005); išskyrė tam tikras kompetencijas ar jų rūšis kaip svarbiausias geram vadovui, aukšties įmonės rezultatam (Zavadzkė, 2009; Petkevičiūtė, 2007; Barvydienė, Skaržauskienė, 2005; Profiles International, 2008, Pacevičius, Kekytė, 2008, Abraham ir kt., 2001, Kalinina, 2004).

Problemos esmė. Kaip sukurti ir taikyti vadovo kompetencijos ugdymo modelį organizacijoje, kad gauti siekiamą rezultatą?

Darbo objektas. Vadovo kompetencijos ugdymo modelio kūrimas ir taikymas organizacijoje.

Darbo tikslas. Ištirti vadovo kompetencijos ugdymo modelio kūrimą ir taikymą organizacijoje.

Darbo uždaviniai. Siekiant tikslo, iškelti tokie uždaviniai:

1. Remiantis literatūros šaltinių analize, išnagrinėti kompetencijos sampratą ir vadovo kompetetingumą atskleidžiančias kompetencijos rūšis.
2. Atskleisti vadovo kompetencijos vaidmenį ir vadovo kompetencijos ugdymo modelio esmę organizacijos kontekste.
3. Išnagrinėti Lietuvos ir užsienio autorių atliktuose tyrimuose gautus rezultatus, tiriant vadovo kompetencijos ugdymo modelius.
4. Įvertinus teorinį ir empirinį problemos ištyrimo lygį, išskirti pagrindines vadovo kompetencijų dedamasias.
5. Remiantis gautais atlikto tyrimo rezultatais, sukurti vadovo kompetencijos ugdymo modelį.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinius vadovo kompetencijos ugdymo modelio aspektus ir prielaidas apie jų taikymo efektą organizacijose, darbe buvo taikomas bendramokslinis tyrimo metodas – lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, abstrahavimas, indukcija, deducija.

Aptariant analitinės darbo dalies duomenis, gautus nagrinėjant Lietuvių ir užsienio autorių atliktų vadovo kompetencijos modelių tyrimų rezultatus, buvo pasitelktas analizės metodas.

Atliekant empirinį tyrimą, taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė, statistinė SPSS 17.0 duomenų apdorojimo programa, kurie leido nustatyti esančias vadovo nekompetencijas. Naudojant pastaruosius susistemintus rezultatus, sukurtas vadovo kompetencijos ugdymo modelis.

Darbo struktūra. Pirmojoje dalyje „VADOVO KOMPETENCIJOS MODELIS TEORINIŲ ASPEKTU“ nagrinėjamos kompetencijos sampratos interpretacijos, dažniausiai naudojamos vadovų kompetencijos laipsnį apibrėžiančios kompetencijos rūšys. Pažvelgiama į vadovo kompetencijos vaidmenį organizacijoje. Išskiriamos sėkmingo vadovo vertybės ir

asmeninės savybės, kurios sudaro vadovo kompetencijos modelio blokus. Taip pat įvertinamas vadovo kompetencijos modelis organizacijos kontekste.

Antrojoje dalyje „VADOVO KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIS KAIP EMPIRINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS“ analizuojami Lietuvos ir užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatai, nagrinėjant kompetencijos ugdymo modelius, svarbiausias sėkmingam vadovui būtinas kompetencijas, bei poreikį turimas kompetencijas vis tobulinti.

Trečiojoje dalyje „VADOVO KOMPETENCIJŲ TYRIMAS, VADOVO KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIIUI SUDARYTI“ aprašoma atliekamo tyrimo metodika, taikant kiekybinį duomenų analizės metodą, aptariami ir įvertinami tyrimo metu gauti rezultatai, sudaromas vadovo kompetencijos ugdymo modelis.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje ir analitinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi Lietuvos bei užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis, disertacijomis, atliktais empiriniais tyrimais, susijusiais su kompetencijų ugdymo modelių kūrimu bei adaptacija organizacijose. Daugiausia literatūros šaltinių dėl savo naujumo, artumo šiandienos situacijai bei vaizdumo, naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

Darbo teorinė reikšmė.

- Susisteminus daugelio autorių kompetencijos interpretacijas, pateikta apibendrinta kompetencijos sąvoka, ją atskiriant nuo kvalifikacijos apibrėžimo.
- Išanalizavus įvairiuose darbuose pateiktas kompetencijos rūšis, išskirti svarbiausi kompetencijos blokai sėkmingam vadovo darbui, priskirtos kiekvieno bloko dedamosios.
- Įvertinta, kaip turėtos vadovo kompetencijos bei vertybės, įsiliejusios į organizaciją, paveiktos jos kultūros, specifikos ir vertybių, nebetenka turėto individualumo ir tampa organizacine kompetencija.
- Vadovo kompetencijos ugdymo modelis apžvelgtas organizacijos kontekste.
- Išanalizuotas vadovo kompetencijos ugdymo modelio ištyrimo lygis užsienio ir Lietuvos organizacijose, sukurtas vadovo kompetencijos ugdymo modelis.

Darbo praktinė reikšmė.

- Sukurtos ir internetiniame portale patalpintos dvi originalios anketos, skirtos apklausti specifines paslaugas teikiančios įmonės darbuotojus ir vadovus, siekiant įvertinti padalinių vadovų kompetencijas.
- Teorinės ir praktinės, vadovų kompetencijų ir jos dedamųjų, analizės metu padaryti ir pateikti apibendrinimai, sudaro prielaidas kompetencijų ugdymo proceso tobulinimui, kreipiant dėmesį į mokymui(si) keliamus tikslus ir išryškėjusias nekompetencijas.

- Atliktas tyrimas ypač aktualus organizacijai, siekiančiai konkurencingumo rinkoje ir efektyvaus žmogiškojo kapitalo ugdymo. Surinktus duomenis ir informaciją galima taikyti organizacijos ir individo veikloje.

- Įvykdyto tyrimo duomenis, tirtos organizacijos personalo mokymą(si) planuojantys vadovai galės naudoti kaip metodinę medžiagą, siekdami efektyvių kompetencijų ugdymo proceso rezultatų.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 69 puslapiuose, įskaitant 17 lentelių ir 26 paveikslų. Taip pat pateikiami 3 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 57 šaltinių.

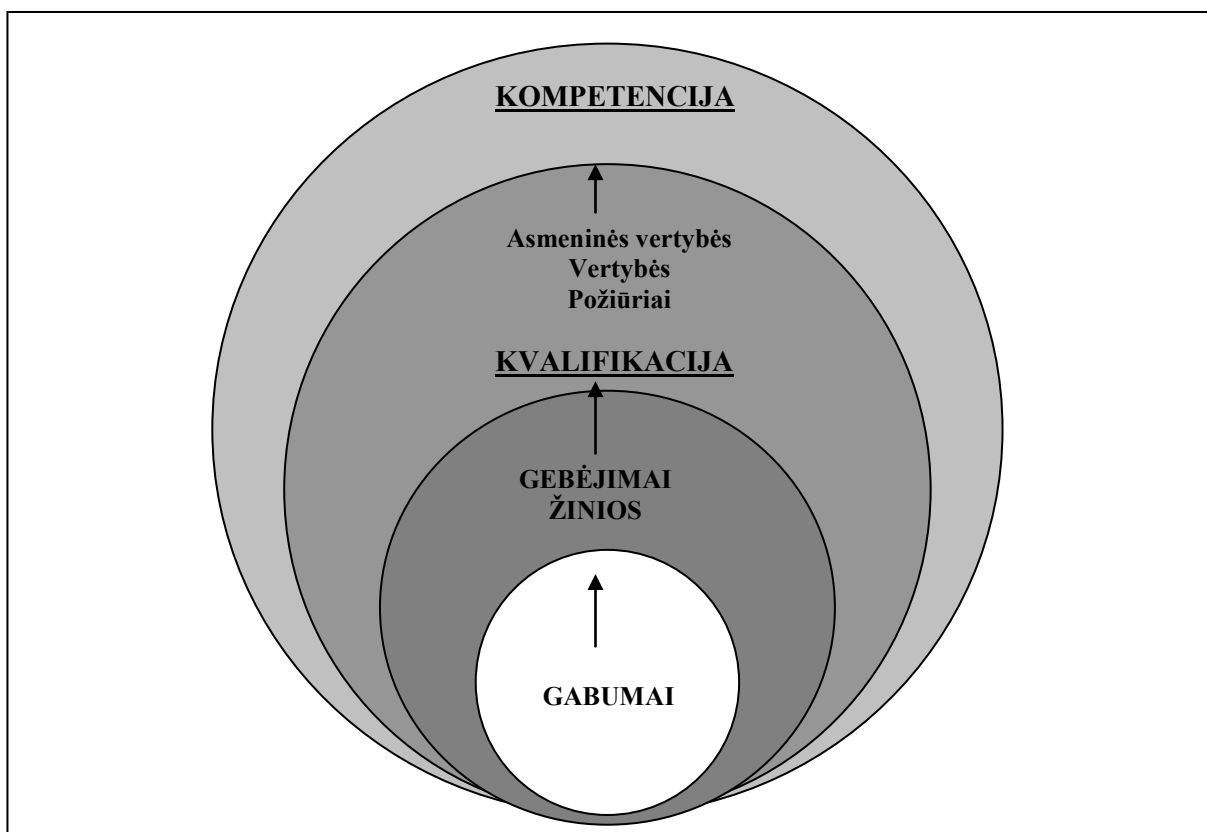
1. VADOVO KOMPETENCIJOS MODELIS TEORINIU ASPEKTU

Visų pasaulio organizacijų rezultatams įtaką daro darbuotojų kompetencijos. Vėlesnio darbo eigai pirmojoje darbo dalyje svarbu aiškiai apibrėžti kompetencijos sampratą, išskirti pagrindines jos rūšis, įvertinti vadovo kompetencijų vaidmenį organizacijos kontekste, pabrėžti pagrindines sėkmingo vadovo vertybes ir asmenines savybes, suprasti kompetencijos modelio kūrimo esmę bei taikymo organizacijose subtilybes.

1.1. Kompetencijos samprata ir rūšys

Kalbant apie įvairius reiškinius, pirmiausia labai svarbus vieningas supratimas apie juos. Kompetenciją nagrinėja vis daugiau autorių ir kiekvienas jų pateikia savo interpretacijas.

Pati kompetencija gali būti vertinama per daugelį prizmių, tokių kaip meistriškumas, gebėjimai, įgūdžiai, profesionalumas ar kvalifikacija. Pastarąją, kai kurie autoriai prilygina kompetencijai, kai kurie – aiškiai atskiria. Kadangi toliau darbe bus nagrinėjamos vadovų kompetencijos, kurios reiškiasi profesinėje veikloje, ypač svarbu suprasti pagrindinius minėtų sąvokų skirtumus.



Šaltinis: LEPAITĖ, D. (2003) Kompetenciją plėtojančių programų lygio nustatymo metodologija, p. 36.

1 pav. Kompetencijos fenomeno struktūra

D. Lepaitė (2003) pažymi, kad kompetencijos samprata atsispindi veikloje, o kvalifikacija tarsi sudaro galimybę žmogui tapti kompetetingu, įgyjant reikiamų žinių ir įgūdžių (1 pav.). Autorės

pateikta kompetencijos struktūra leidžia daryti išvadą, kad kvalifikacija yra kompetencijos sąvokos sudėtinis elementas. Kompetencija įgyjama per kvalifikaciją, iki kurios prieinama, lavinant gabumus, gebėjimus bei žinias, t. y. neturėdamas kvalifikacijos, nebūsi kompetetingas. Kvalifikacijoms priskiriamos asmeninės vertybės, vertybės primetamos iš supančios aplinkos bei susiformavę ar besiformuojantys požiūriai.

Panašai teigia ir R. Laužackas (2005), kuris akcentuoja, kad „kompetencijos“ ir „kvalifikacijos“ sąvokos išsiskiria tada, kai jos įvertinamos praktikoje per profesinių žinių ir gebėjimų plotmę. Jis teigia, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ji vartojama tada, kai tenka pabrėžti profesines žmogaus galias praktinėje veikloje. Tuo tarpu, kvalifikacijos sąvoka vartotina tada, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti arba įgyja švietimo sistemoje.

Apžvelgiant kompetencijos sąvokas, pasirinkti autoriai, kurie pateikė tiksliausius apibrėžimus. Jų mintys tinkamiausios planuojamam tolimesniam darbui (1 lentelė).

1 lentelė

Kompetencijų sąvokos

AUTORIUS	KOMPETENCIJOS SĄVOKA
P. R. Lindsay, R. Stuart (1997)	Tai savybių ir gebėjimų visuma, kuri nulemia geresnį tam tikros veiklos ar užduoties atlikimą.
R. E. Boyatzi (1982)	Tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.
N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003)	Tai plataus diapazono gebėjimai, kurie siejasi su mūsų patirtimi: specializacija, meistriškumu, inteligentiškumu, gebėjimu priimti sprendimus ir t.t.
B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002)	Tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tam tikrų vadybos funkcijų atlikimas, įveikiant aplinkos situacijos apribojimus.

Šaltinis: sukurta autorės.

Anglų mokslininkai P. R. Lindsay, R. Stuart (1997) akcentuoja, kad, kiekvienai organizacijai ypač svarbu susikurti savo kompetencijos sąvoką, kuri atitiktų organizacijos kultūrą, tikslus, vertybes, tuometines aplinkos sąlygas bei pagal poreikį būtų nuolat peržiūrima ir keičiama. Bendrai kompetenciją autoriai apibrėžė kaip savybių ir gebėjimų visumą, kuri nulemia geresnį tam tikros veiklos ar užduoties atlikimą.

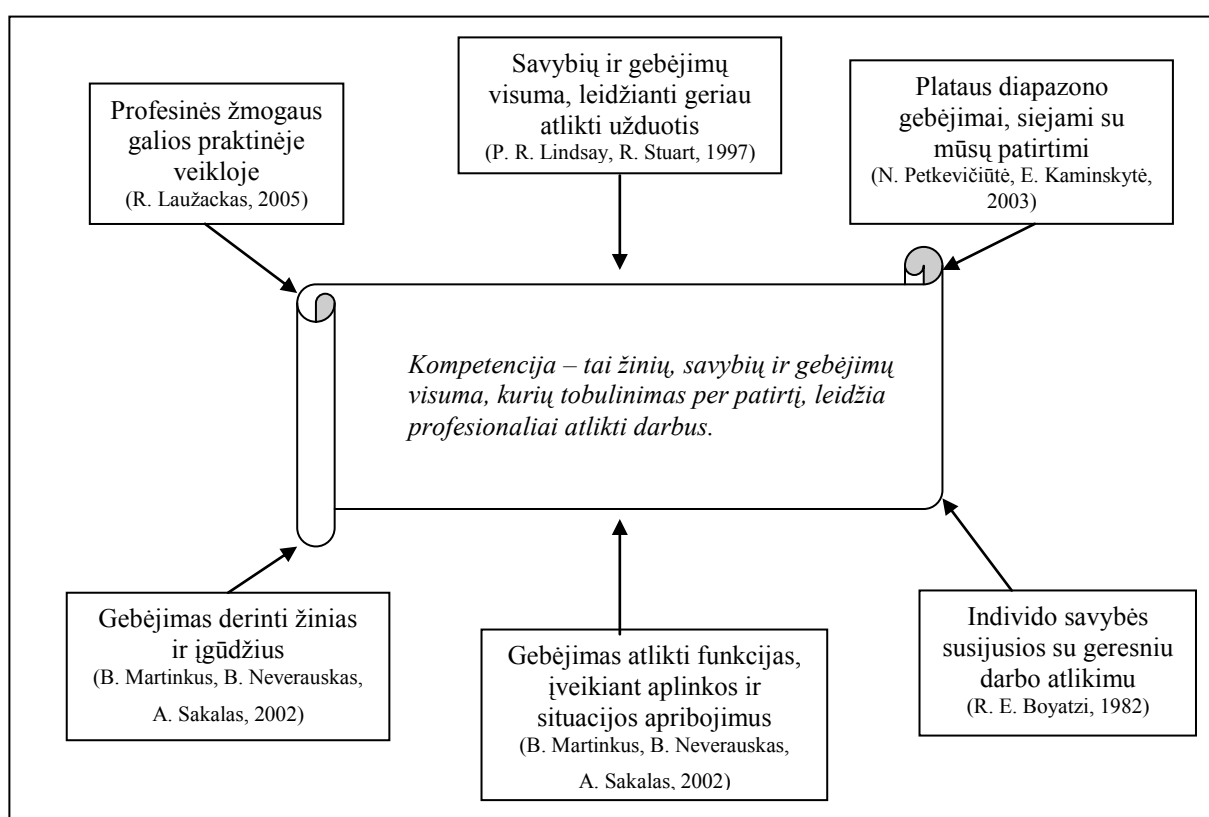
Panašiai apie kompetencijas kalba ir N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) - didžiausią dalį kompetencijos struktūroje priskiria gebėjimams ir jų lavinimui. Išnagrinėjus užsienio autorių R. Good (1959), A. Ivanovic, P. Collin (1997), J. Sokol (2001), S. Pearson (1984) (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003) pateikiamas kompetencijos sąvokas ir jas apibendrinus, galima teigti, kad kompetencijos sąvoka paprastai vartojama apibūdinti plataus diapazono gebėjimus, kurie siejasi su mūsų patirtimi: specializacija, meistriškumu, inteligentiškumu, gebėjimu priimti sprendimus ir t. t.

Galima daryti išvadą, kad net per gebėjimus apibrėžiant kompetenciją, tą galima daryti labai skirtingai, kadangi, kaip jau buvo ankščiau pastebėta, gebėjimai buvo vertinami per praktišką,

per derinimą su asmeninėmis individo savybėmis. Kaip teigia B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas (2002), kompetencijos dar gali būti aiškinamos kaip žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tam tikrų vadybos funkcijų atlikimas, įveikiant aplinkos ir situacijos apribojimus.

Daugiau apie asmeninių savybių, o ne gebėjimų poveikį kompetencijai kalba R. E. Boyatzi (1982), kuris kompetenciją supranta kaip individo savybes, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.

Susisteminant apžvelgtų autorių interpretacijas apie kompetenciją, išskiriant pagrindinius bendrus bruožus, galima teigti, kad kompetencija – tai žinių, savybių ir gebėjimų visuma, kurių tobulinimas per patirtį leidžia profesionaliai atlikti darbus (2 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

2 pav. Kompetencijos apibrėžtis

Tuo metu, kai apie kompetencijas imta kalbėti vis daugiau ir jos imtos vis plačiau nagrinėti, atsirado ir kompetencijų klasifikavimas. Taip pasidarė lengviau atsakyti į iškeltus uždavinius, gauti tikslesnius atliekamų tyrimų rezultatus.

Kaip ir kompetencijos sąvokas, taip ir klasifikavimą, nagrinėja ne vienas autorius. E. Rodzevičiūtė (2006) išnagrinėjo daugelio autorių išskiriamas kompetencijos rūšis, skirtingą klasifikavimą ir požiūrį. Remiantis pateikta literatūros apžvalga bei analizuotais kitais moksliniais

straipsniais, išskirtos kelių autorių įvardijamos kompetencijos rūšys, kurios artimiausios planuojamam tyrimui ir kuriomis remiantis bus galima geriausiai atskleisti vadovo kompetetingumą (2 lentelė).

2 lentelė

Kompetencijų rūšys

AUTORIUS	KOMPETENCIJŲ RŪŠYS
B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002)	Asmeninė, socialinė, metodinė, profesinė, valdymo
J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2000)	Fizinė, intelektinė, emocinė, socialinė, darbingumo, moralinė, religinė
B. Bitinas (2000)	Politinė ir socialinė, kompetencijos siejamos su gebėjimu gyventi multikultūrinėje visuomenėje, sakytinės bei rašytinės kalbos gebėjimai, informaciniai gebėjimai, asmeniniai, profesinio bei visuomeninio tobulėjimo
V. Stanišauskienė (2004)	Asmeninė, socialinė, mokymosi, profesinė
V. Šernas (2006)	Komunikacinė
U. Laur-Ernst (1990)	Asmenybiniai gebėjimai, tarprofesinės žinios, metodinės žinios
R. Reetz (1990)	Dalykinė, intelektinė, socialinė, asmeninė
S. B. Parry (1996)	„Švelnioji“, „stiprioji“
R. B. Brown (1994); S. Lester (1995)	Metakompetencija
H. E. Haste (2001)	Technologinė, dviprasmybės ir įvairovės, bendruomenės sąsajų paieškos, emocinė, tarpininkavimo ir atsakomybės

Šaltinis: sukurta autorės.

Bazines ir bendriausias, o kaip vėliau taps akivaizdu, ir kitų autorių klasifikavime pasikartojančias, kompetencijų rūšis išskyrė B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas (2002):

1. Asmeninė – asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu. Apima šiuos gebėjimus: komunikavimo ir kooperavimo, sugebėjimo deleguoti, kūrybiškumo, stabilumo ir pasitikėjimo savimi, sugebėjimas dirbti komandoje ir sugebėjimas intensyviai dirbti.

2. Socialinė – mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimata. Sugebėjimas pateikti save, kontaktuoti, lanksčiai derėtis, kooperuoti, išdėstyti savo nuomonę, klausti.

3. Metodinė – sugebėjimas gauti informaciją, perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose. Reikalingas sugebėjimas spręsti problemas, analitinis mąstymas, tikslo suvokimas, sugebėjimas planuoti, analizuoti rezultatus, individualaus ir grupinio darbo technikos išmanymas, organizacijos vystymas.

4. Profesinė – apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti. Būtinės dalykinės žinios, specialybinė patirtis, taikymo patirtis, dalykiniai įgūdžiai, žinios apie produktą.

5. Valdymo – savo darbo srities, organizacijos valdymas. Įmonės rezultatų užtikrinimas, gamybos aprūpinimas, inovacijos, strateginis mąstymas ir planavimas, bendradarbių skatinimas.

Autoriai kompetencijas įvertino, remdamiesi svarbiausiais kriterijais, kuriems apibūdinti priskyrė atskiras individo savybes ir gebėjimus, tinkamiausias, kalbant apie darbui reikalingas

kompetencijas. Tuo tarpu J. Pikūnas ir A. Palujanskienė (2000) išskiria tokias kompetencijas:

1. Fizinė – fizinis ugdymas, žmogaus atsparumas, saviugda, sveikata, higieniniai įpročiai.
2. Intelektinė – gebėjimas daryti racionalius sprendimus, pasitelkiant racionalumą, logiką ir turimas žinias bei gebėjimus.
3. Emocinė – sėkmingas emocijų, jausmų išreiškimas.
4. Socialinė – gebėjimas bendrauti su kolegomis, elgsena įvairiose situacijose, pareigų ir atsakomybės suvokimas.
5. Darbo (techninė–technologinė) – profesinių žinių lygis ir jų pritaikymas praktiškai.
6. Moralinė – doro gyvenimo principai ir vertybės.
7. Religinė – tam tikros religijos vertybės, gyvenimo normos, principai.

Šių autorių pastebėjimai ir grupavimas truputį gilesnis ir apimantis ne tik gebėjimus ir savybes, bet ir jausmus, emocijas.

Anot B. Bitino (2000), skiriamos penkios bazinės kompetencijos, kurios apibrėžiamos žvelgiant dar giliau ir jau kiek kitu kampu, t. y. kompetencijas autorius vertina ne tik profesines, reikalingas darbui, bet ir būdingas kasdieniniam gyvenimui:

1. Politinės ir socialinės kompetencijos: gebėjimas imtis atsakomybės, drauge su kitais priimti sprendimus, be jėgos naudojimo reguliuoti konfliktus, dalyvauti demokratinių institucijų veikloje.
2. Kompetencijos, siejamos su gebėjimu gyventi multikultūrinėje visuomenėje: žmonių kultūrinių skirtumų suvokimas, pagarba ir gebėjimas gyventi bei veikti drauge su kitos kultūros, religijos, kalbos asmenimis.
3. Kompetencija, apimanti sakytinės bei rašytinės kalbos gebėjimus, kuri yra būtina gyvenimo ir veiklos šiuolaikinėje visuomenėje sąlyga, tarp jų – kelių kalbų mokėjimas.
4. Kompetencija, akcentuojanti informacinius gebėjimus – susipažinimas su naujomis informacinėmis technologijomis, gebėjimas jomis naudotis, kritiškai vertinti visuomenės formavimo priemonių skleidžiamą informaciją.
5. Nuolatinio mokymosi kompetencija – asmeninio, profesinio bei visuomeninio tobulėjimo visą gyvenimą, siekimas.

Kad žmogaus veiklą lemia keturių kompetencijų sistema, teigia V. Stanišauskienė (Rodzevičiūtė, 2006): 1. asmeninės (joms priklauso žmogaus savęs pažinimas ir savęs pristatymo gebėjimas), 2. socialinės (joms priskiriami žmogaus santykių su kitais žmonėmis ir socialine aplinka harmonizuojantys gebėjimai ir savybės), 3. mokymosi (tai gebėjimai ir savybės, susiję su žmogaus darbine veikla), 4. profesinė (profesinė patirtis ir žinios).

Aptartų autorių kompetencijos klasifikavimas turi bendrų bruožų, vertinama daugiausia panašiai, keletas rūšių pasikartojo, o V. Šernas (2006) pagrindinį dėmesį skyrė mažai aptariamai

komunikacijos daliai – komunikacinei kompetencijai, kuripradedama formuoti dar mokykloje ir apibūdinama kaip gebėjimas naudotis Lm, L1 ir L2 kalbomis (klausymas, kalbėjimas, skaitymas, rašymas, meditacija) pagal ES visuomenės, mokyklos ir besimokančiojo poreikius ir galimybes. Autorius teigia, kad tai sudėtingas psichologinis, pedagoginis, socialinis, fiziologinis procesas, leidžiantis individui bendrauti, perteikti ir priimti informaciją (žodžiu, raštu, gestais, mimika).

Stambesniais blokais kompetenciją suskirstė U. Laur–Ernst (1990), kuri, analizuodama kompetencijos sąvoką, išskyrė tris bendrųjų kompetencijų rūšis: 1. tarpdisciplininės (tarpprofesinės) žinios, pvz., ekonomikos, vadybos, informatikos pagrindai, 2. metodiniai gebėjimai, pvz., kompiuterio valdymo pagrindai, užsienio kalbų mokėjimas, 3. asmeniniai gebėjimai, pvz., kūrybiškumas, analitiškumas, sistemiškumas. Galima teigti, jog jos teiginiai panašūs į jau apžvelgtų autorių, tačiau didesnis dėmesys skiriamas mokslui, žinių bagažui, metodiniams gebėjimams.

L. Reetz (1990) pateikiamoje kompetencijų klasifikacijoje pastebimos jau nagrinėtos B. Martinkaus, B. Neverausko, A. Sakalo bei J. Pikūno ir A. Palujanskienės dalykinė, intelektualinė, socialinė ir asmeninė kompetencijos. 1. Dalykinę ir intelektualinę kompetenciją charakterizuoja į veiklos uždavinius nukreipti žmogaus gebėjimai, pvz., problemų sprendimo gebėjimai, sprendimų priėmimo mokėjimai ir kt. 2. Socialinę kompetenciją sudaro kooperatyvumas, konfliktų sprendimo ir kiti pan. gebėjimai. 3. Asmeninė kompetencija – tai žmogaus vertybinės nuostatos, orientacijos, charakterio savybės, aktyvumas, saviugda.

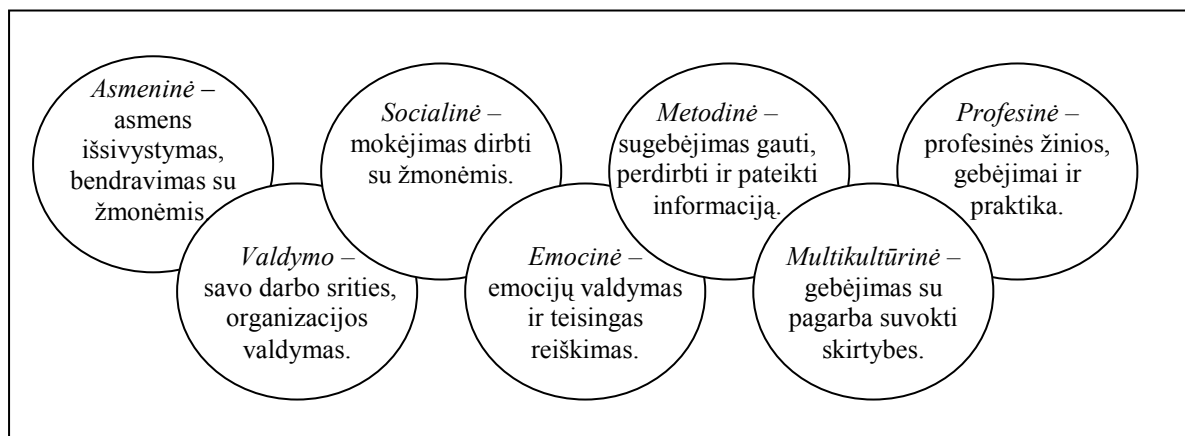
Kiek abstrakčiau į kompetencijas pažvelgė S. B. Parry (1996), kuris išskyrė švelniąją (angl. soft) ir stipriąją (angl. hard) kompetencijas. Stiprioji kompetencija atspindi specifinius gabumus, paremtus žiniomis ir įgūdžiais, o švelnioji - nurodo asmenybės bruožus bei savybes.

Taip pat kiek neįprastai kompetencijas apibendrinio R. B. Brown (1994) ir T. S. Lester (1995), kurie visą dėmesį skyrė metakompetencijai, apibūdinamai kaip bendrasis gebėjimas, daugiau ar mažiau padedantis tobulinti kompetenciją specifinėse situacijose (Rodzevičiūtė, 2006).

H. E. Haste (2001) šiuolaikinei organizacijai svarbiausiomis kompetencijomis laiko: 1. Technologinio pobūdžio – tinkamas technologijų naudojimas. 2. Dviprasmybės ir įvairovės kompetencija, kuri apima vertybes ir mūsų supratimo apie žinojimą kritiką. 3. Bendruomenės sąsajų paieška ir palaikymas – čia atplėšiama nuo pažinimo ir perkeliama į socialinę ir asmenines sritis. 4. Emocinė kompetencija – motyvacijos vadyba, emocijos ir troškimas. 5. Tarpininkavimas ir atsakomybė – pagrindinis dėmesys skiriamas moralei, atsakomybei ir pilietiškumui.

Apibendrinant kompetencijų klasifikacijos įvairovę, svarbu išskirti artimiausias profesijos sričiai, kurios tyrimo metu padės atsakyti į iškeltus uždavinius. Vertinant vadovo kompetenciją, svarbiausios yra B. Martinkaus, B. Neverausko ir A. Sakalo (2002) išskirtos penkios kompetencijos, kurios tarsi apima visas kitų autorių, nagrinėtąsias asmeninę, socialinę, dalykinę, profesinę ir valdymo, papildant jas emocine kompetencija bei vadovo gebėjimu suvokti egzistuojančias

skirtybes ir atitinkamai tolerantiškai elgtis (3 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

3 pav. Pagrindinės profesinės veiklos kompetencijos

Apibrėžus kompetencijos sąvoką ir išskyrus jos rūšis, kurios svarbiausios vadovui, galima pažvelgti į vadovo kompetencijos vaidmenį organizacijoje.

1.2. Vadovo kompetencijos vaidmuo organizacijoje

Kiekvienoje organizacijoje, norint „būti kompetentingam“, būtina atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. vertybių, tradicijų, papročių, vilčių, o kartu ir žinių bei gebėjimų, būdingų tai organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos lygį toje organizacijoje. Vadovo kompetencija turi atspindėti rezultatyvumą bei būti dinamiška. Be to, kad organizacija yra nuolat veikama rinkos jėgų, t. y. besikeičiančių vartotojų poreikių bei galimybių ir vis didėjančios konkurencijos, jos aplinkai įtaką daro ir politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir kiti supančios aplinkos veiksniai. Taigi su kiekvienu pokyčiu, inovacijomis, pažangomis, pakilimais ar nuosmukiais, turimos vadovo kompetencijos privalo būti pritaikomos esančiai situacijai.

Apibrėžiant vadovo kompetenciją konkrečioje organizacijoje, taip pat labai svarbu įvertinti organizacijos specifiką, unikalumą ir iš kitų ją išskiriančius veiksnius ar savybes. Tokiu atveju kompetencija gali būti nusakoma kaip organizacijos vertybė, priskiriama tos organizacijos darbuotojui tam tikroje tuo metu veikiančioje aplinkoje (Уткин, 2000).

Įvertinus paminėtus šiuolaikinėje ekonomikoje egzistuojančius pokyčius, galima padaryti išvadą, kad skirtingose organizacijose kompetencija bus vertinama, apibrėžiama ir suprantama – skirtingai. Taip pat ji gali būti nevienodai apibrėžiama ir toje pačioje organizacijoje, jei tam tikros grupės labiau vertina skirtingus organizacijos kultūros aspektus arba daro įtaką nevienodos aplinkos sąlygos.

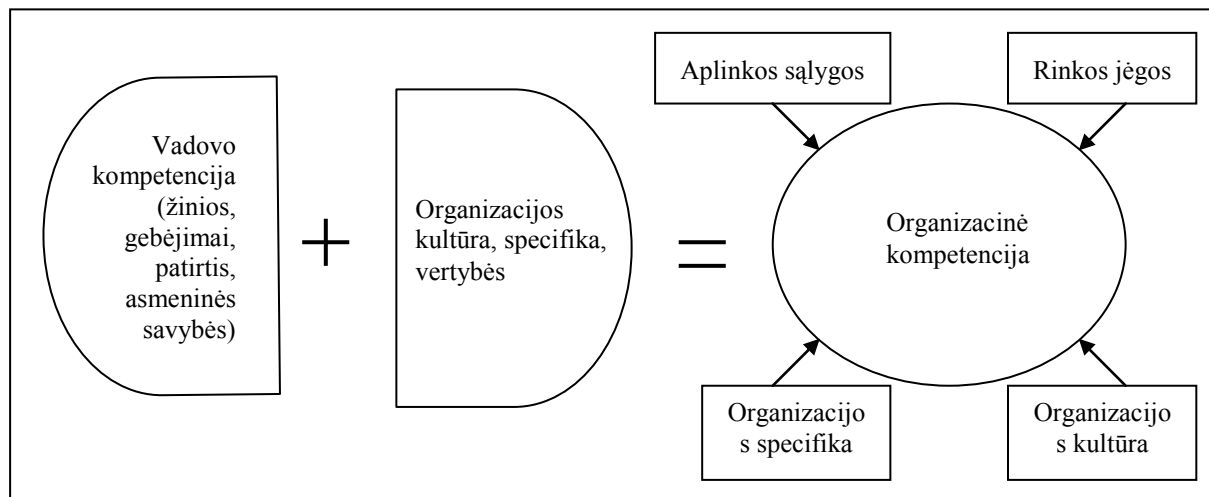
Pamažu prieinama prie to, kad vadovo kompetencija organizacijos kontekste netenka individualumo, ji susilieja su organizacijos kultūra bei specifiką ir tampa bendra organizacine kompetencija. Atsižvelgiant į organizacijos veiklą, o tuo pačiu ir rezultatams įtaką darančius

veiksnius, kiekvienoje organizacijoje kompetencija turi būti įvertinama atskirais aiškiais elementais, kurie nuolat turi būti peržiūrimi ir prireikus koreguojami. Taip lengviau rinkoje išlikti kompetentingais, nes užtenka vieno ar kelių elementų pataisymo, o ne visos sistemos perdarymo. Tai kas leidžia organizacijos lankstumą, palaužiant nusistovėjusią stagnaciją (Lindsay, Stuart, 1997).

S. Gudauskaitė (2007) dar pažymi, kad kompetencijos struktūrai, raidai ir vertinimui įtaką daro socialinis, kultūrinis kontekstas, kuriame individai gyvena. Išskiriama, kad kiekvieno kompetencijas sudaro kelios dalys: formalizuotos kompetencijos išreikštos valstybės pripažintais diplomais ir pažymėjimais; dokumentuoti neformaliojo mokslo rezultatai – tobulinimasis įvairiuose kursuose ir seminaruose; kompetencijos, apie kurias žinome, bet jos nėra pripažįstamos; mums nežinomos mūsų kompetencijos. Anot autorės, kompetetingu laikomas toks individas, kuris yra savimi pasitikintis, savarankiškas, gebantis sutelkti dėmesį, planuoti, orientuotas į ateitį, pasirengęs pokyčiams ir turintis atsakomybės jausmą. Atsakomybė čia suvokiama kaip pareiga bendruomenei, ryšio buvimas su kitais ir asmeninių įsipareigojimų jausmas, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Reikėtų paminėti ir tai, jog apie 70 procentų visų naudojamų kompetencijų yra bendros visoms organizacijoms, o 30 procentų būdingos konkrečioms, tai leistų daryti išvadą, kad vadovo kompetencijos vienoje įmonėje, kitoje įmonėje gali neturėti tokios reikšmės (Тихомиров, 2005).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vadovo kompetencija, įsiliejusi į organizaciją ir paveikta jos kultūros, perauga į organizacinę kompetenciją, kuri privalo būti dinamiška ir lengvai koreguojama, nes paveikta aplinkos sąlygų, rinkos jėgų, organizacijos specifikos ar kultūros veiksnių, gali netekti galios, o kartu ir turėto pranašumo (4 pav.).



Šalinis: sukurta autorės.

4 pav. Vadovo kompetencija organizacijos kontekste

Yra organizacijų, kuriose tam tikri įgūdžiai ar asmeninės vadovo savybės vertinami kaip kultūros dalis. Vadinasi, tam tikro talento gali pakakti, kad asmuo būtų vertinamas kaip kompetentingas, nepaisant to fakto, kad kai kurios asmens vaidmens indėlio sritys taip ir lieka

neįvertintos ir dėl to, prastai atliekamos. Pagrindines sėkmingo vadovo vertybes ir asmenines savybes apžvelgsiu sekančiame darbo poskyryje.

1.3. Sėkmingo vadovo vertybės ir asmeninės savybės

Vieningos nuomonės ir šioje srityje rasti nepavyko. Tai galima paaiškinti jau aptartu organizacijų skirtingumu, skirtingais požiūriais, kultūromis ir galų gale poreikiais vadovo asmeninėms savybėms bei jo vertybinėms orientacijoms. Kadangi šiandieninis vadovas dirba atvirose sistemose, jis turi imtis atsakomybės, kurią iškelia atskiros situacijos reikalavimai. Nereikia pamiršti, kad kiekviename vadybos lygyje atsiranda sunkumų ar galimybių, kurios galbūt nėra to vadovo įgaliojimų dalis.

J. A. F. Stoner, E. R. Freeman, D. R. Gilbert Jr. (1999) remdamiesi H. Fayol ir L. Katz, išskyrė trijų grupių įgūdžius, kurie yra būtini kiekvienam vadovui, tačiau pabrėžė, kad jų santykinį aktualumą konkrečiam vadovui lemia jo rangas organizacijoje:

1. Techniniai įgūdžiai – svarbiausi žemesniems valdymo lygiams.
2. Darbo su žmonėmis įgūdžiai vienodai svarbūs visų lygių vadovams.
3. Konceptualūs įgūdžiai – organizacijos požiūriu patys svarbiausi. Juos išvystyti yra sunkiausia, jie patys svarbiausi, įgyvendinant vadybos funkcijas. Jie paaiškinami kaip bendras supratimas, sąvokos, egzistuojančios ne pačios savaime, o žmogaus prote, todėl sunkiausiai išvystomi.

Nepriklausomai nuo vadovo rango, V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2005) pateikia E. Byrd siūlomą vadovui reikalingų įgūdžių sistemą, kurią sudaro penkios dalys: numatymo, vaizduotės, vertybių derinimo, įgalinimo ir savęs supratimo įgūdžiai (3 lentelė).

3 lentelė

Vadovavimo įgūdžiai

VADOVAVIMO ĮGŪDŽIAI	APRAŠYMAS
Numatymo įgūdžiai	Ižvalgumas yra vadovavimo pagrindas. Norėdamas išplėtoti išvalgumą, vadovas turi priimti pasaulį kaip nuolat besikeičiantį, ypač taikydamas vientisumo bei visapusiškumo principus.
Vaizduotės įgūdžiai	Vizija – tai ateities vaizdinys. Įsipareigojimas vizijai įvyksta tada, kai žmonės aktyviai ją kuria.
Vertybių derinimo įgūdžiai	Susikurti aiškia vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas.
Įgalinimo įgūdžiai	Valdžia turi būti dalijamasi. Vadovas turi būti pirmiausia vertybių skleidimo ir gyvenimo ekspertas.
Savęs supratimo įgūdžiai	Jie reiškiasi savęs vertinimu, savigarba, tikėjimu savo sėkme. Žmogus sugeba suprasti kitą žmogų tik tiek, kiek moka ir gali suprasti save.

Šaltinis: sukurta autorės pagal BARVYDIENĖ, V.; KASIULIS, J. (2005) Vadovavimo psichologija, p. 153.

Atlikus tyrimą Lietuvos organizacijose, darbuotojų nuomone, išskirtos tokios svarbiausios vadovo asmeninės savybės: emocinis stabilumas, apskrumas / gebėjimas išsisukti, atkaklumas,

komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebėjimas suprasti ir atjausti, tolerancija, reputacija (Župerkienė, 2008).

Apie gebėjimą bendrauti kalba ne vienas autorius, tačiau, kaip pažymėjo R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, (2004) remiantis P. Drucker (2000), labai svarbus yra vadovo sugebėjimas į pavaldinius žiūrėti kaip į kolegas. Autorės teigė, kad vadovo stiprioji savybė - gebėjimas gerai pažinti savo darbuotojus (žinoti jų galimybes, profesines žinias, asmenines savybes, socialinę padėtį), deleguoti jiems tinkamus darbus, pasitikėjimas jais (leisti darbus atlikti patiems).

Daugiau ne apie profesinius ar asmeninius gebėjimus, o apie emocijas ir gebėjimą jas valdyti rašė M. Jėčiuvienė (2006). Autorė pažymėjo, kad emocinė kompetencija yra viena svarbiausių, kuri suprantama kaip sugebėjimas suvokti ir įvardinti emocijas bei jų prasmę, susieti jas su kitais pojūčiais ir talentingai juos valdyti. Ji teigia, jog sugebėjimas valdyti pavaldinius leidžia gauti norimus rezultatus. Tam autorė siūlo šiuos veiksmus: instruktavimas; susirinkimai / pasitarimai; individualūs pokalbiai; bendravimas; atlikto darbo įvertinimas ir planavimas. Kitaip tariant, savo darbuotojus labiausiai motyvuoti vadovas gali, įtraukdamas juos į sprendimų priėmimą; suteikdamas jiems galimybę be baimės būti iškritikuotiems išsakyti savo idėjas; praplėsti atsakomybės ribas; sukurti grįžtamąjį ryšį. Darbuotojai vertina informaciją, gaunamą „iš pirmų lūpų“, jaučiasi svarbūs ir reikalingi. Visi šie paminėti vadovo veiksmai ne tik tenkina darbuotojus, bet ir kelia vadovo kompetencijos lygį jų akyse.

Vadovų vertybinė orientacija kaip kompetencijos sudedamoji dalis, tai aptarta P. Zakarevičiaus, P. Žukausko (2007). Vertybės pateikiamos kaip organizacijos orientyrai. Teisingai jas naudojant, jos gali tapti svariu motyvacijos įrankiu, gerų rezultatų priežastimi, sėkmės garantu. Tam individualios vertybės turi būti transformuotos į organizacijos lygmenį. Tai formuotų ilgalaikių siekių ir sprendimų pagrindą. Pabrėžiama, kad vadovo vertybių ir asmeninių savybių junginio naudojimas, labiausiai veikia keletą veiklos sričių (Luthansas, 1988): kasdieninius vidinius ryšius, bendrąjį valdymą, žmonių išteklių valdymą ir išorės ryšių palaikymą. Išanalizavę atlikto tyrimo rezultatus, autoriai padarė išvadą, kad kompetetingas vadovas turi gebėti skirti vienodą dėmesį visoms veiklos sritims, pasirinkti „teisingą“ vadovavimo stilių, nuolat ugdyti sudedamąsias kompetencijos dalis, gebėti pažinti ir suprasti kitus žmones, atpažinti jų elgesio niuansus ir panaudoti šią informaciją kaip prisitaikymo prie aplinkos bei įtakos kitiems šaltinį.

Vadovui svarbu ne tik tam tikros asmeninės savybės, bet ir jų „kokybė“, t. y. išugdymo lygis. Geras vadovas privalo mokėti į situaciją pažiūrėti iš viršaus ir matyti daugiau nei mato darbuotojai. Taip pat svarbu yra tobulėjimo trukmė ir laipsnis. Siekdama įvertinti tokį rodiklį, įmonė privalo turėti vis sudėtingesnių lygių, per kuriuos vadovai gali tobulėti ir lavintis. Manoma, kad aukščiausia „laiptelį“ pasiekia patys geriausi, kad kiekvienas turi informacijos priėmimo ir lavinimosi ribą, todėl su kiekvienu lygiu išliks tik geriausieji iš geriausių. Tarsi įvyks reitingavimas.

Ne mažiau svarbu, kad vadovas tinkamai vadovautų. Tai reiškia, kad būtų parinktas teisingas vadovavimo stilius. Galima daryti išvadą, jog vadovas privalo mokėti vadovauti visais stiliais, kadangi kiekviena situacija yra skirtinga ir turi būti sprendžiama skirtingai. Tik geriausieji bus lankstūs ir žinos, kuris stilius konkrečiai situacijai yra geriausias. Iš kompetetingo vadovo visada tikimasi pačių geriausių rezultatų. Juos pasiekti galima tik gerai pažįstant savo komandą ir sugebant deleguoti jiems suprantamus ir įveikiamus darbus. Kiekvieną užduotį turi būti atlikti „reikiamas žmogus“. Nereikia pamiršti, kad komanda turi būti nuolat palaikoma, motyvuojama ir skatinama. Ji turi žinoti, kad vadovas jiems neabejingas, stebi ir vertina jų darbą, kuruoja vykdomą pavidimą. Tai galima padaryti pagiriant, patariant darbuotojui, įvardijant kelias smulkesnes detales iš jo užduoties, t. y. parodant, kad tikrai žinoma, ką jis daro. Kompetenciją ir lyderystę taip pat sieja gebėjimas per patirtį ir turimą žinių bagažą suburti komandą bendram darbui, padėti, kada to reikia, t. y. žinoti daugiau nei kiti ir visada būti vertinamam kaip sektingas pavyzdys (Morden, 1997).

Apibendrinant sėkmingo vadovo vertybines ir asmeninių savybių orientacijas, reikėtų pažymėti, kad individualios vadovo vertybės turėtų būti aiškiai apibrėžtos ir perkeliamos į organizacijos vidų, jas adaptuojant. Sėkmę lemiančiomis asmeninėmis savybėmis galima laikyti: gebėjimą matyti ir žinoti daugiau nei kiti, emocinį stabilumą, apskrumą / gebėjimą išsisukti, atkaklumą, komunikabilumą, žodžio laikymąsi, konfidencialumą, gebėjimą suprasti ir atjausti, toleranciją, reputaciją, išvalgą, dalijimąsi valdžia (darbų delegavimas), patikimumą, „teisingą“ dėmesio paskirstymą, imlumą naujovėms (4 lentelė).

4 lentelė

Sėkmingo vadovo vertybės ir asmeninės savybės

VERTYBĖS	ASMENINĖS SAVYBĖS
⇒ Aiškiai apibrėžtos ⇒ Transformuojamos į organizaciją, jas adaptuojant, įvertinus organizacijos kultūrą ir aplinką.	⇒ Gebėjimas matyti ir žinoti daugiau nei kiti, emocinis stabilumas, apskrumas / gebėjimas išsisukti, atkaklumas, komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebėjimas suprasti ir atjausti, tolerancija, reputacija, išvalga, dalijimasis valdžia (darbų delegavimas), patikimumas, „teisingas“ dėmesio paskirstymas, imlumas naujovėms.

Šaltinis: sukurta autorės.

Kiekvienam vadovui yra ne tik svarbu turėti ar įgyti tam tikrų asmeninių savybių, įgūdžių ar kompetencijų, bet ir nuolat pagal poreikį jas tobulinti. Tikslingam jų ugdymui organizacijose kuriami kompetencijos ugdymo modeliai.

1.4. Vadovo kompetencijos modelis organizacijos kontekste

Kompetencijos ugdymo modelio kūrimas organizacijose yra gana naujas reiškinys. Jo atsiradimą lėmė nuolat besikeičianti aplinka, pažanga moksle, technologijose, įvairios inovacijos. Pastarojo modelio kūrimas ir reikalingumas organizacijai vertinamas labai skirtingai - vienu autorių giriamas, kitų aptariamasis, pabrėžiant trūkumus.

Kompetencijos ugdymas. Jau ne kartą buvo pabrėžta, kad kompetencijas ne tik labai svarbu turėti ar įgyti, bet ir atitinkamai jas ugdyti pritaikant prie besikeičiančių sąlygų, atsirandančių inovacijų ar kintant profesiniams reikalavimams ir žinių bagažui. Anot I. Simonkevičienės (2001), kompetencijos ugdymas – ne tik trūkstamų žinių siekimas profesinėje srityje, bet ir darbo stiliaus koregavimas, asmeninių savybių keitimas, naujų elgsenos įgūdžių įsisavinimas. Ugdymas suprantamas kaip procesas, kuris vyksta per tam tikras kompetencijų pakopas (5 lentelė). Žingsniai ir planas reikalingas tam, kad ugdymas duotų geriausių rezultatų ir būtų pasiekta maksimali nauda, kad nuosekliai ugdomos kompetencijos būtų įsisamonintos ir išmoktos pritaikyti praktiškai. Atkreiptinas dėmesys, kad kiekviena pakopa reikalauja atsakingo tiek individo, tiek pačios organizacijos indėlio.

5 lentelė

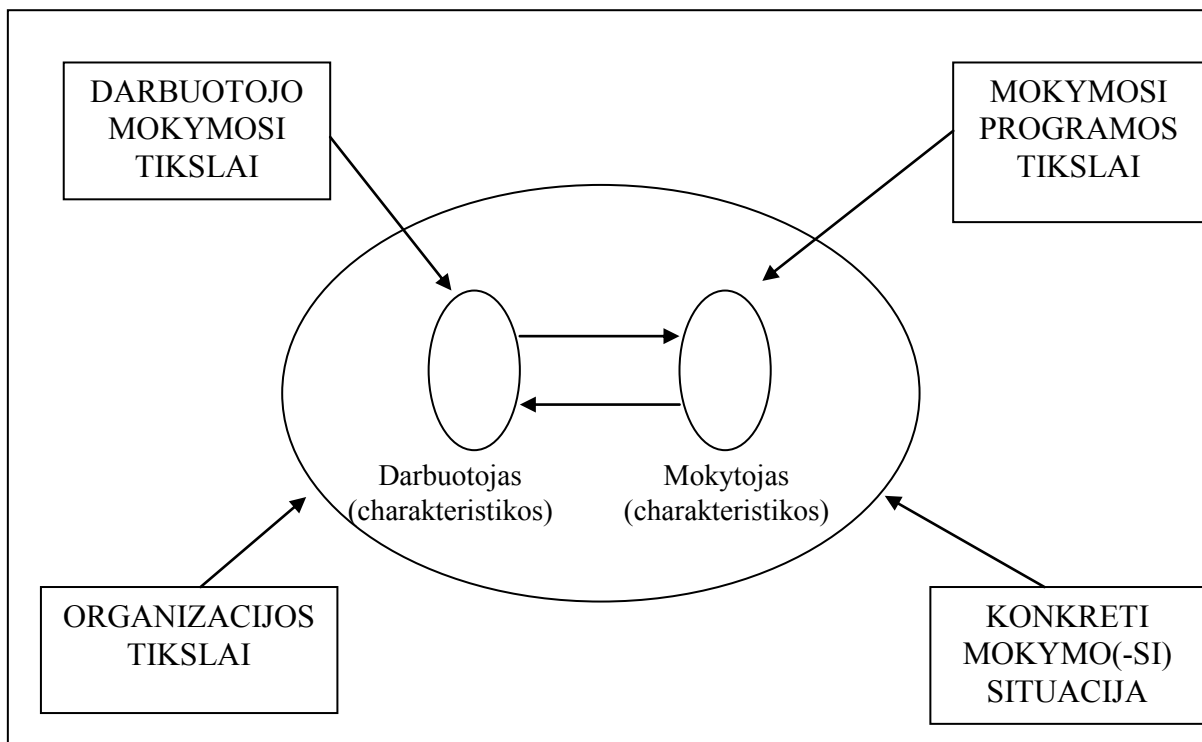
Pagrindinės kompetencijų pakopos

KOMPETENCIJŲ PAKOPOS	KOMPETENCIJŲ PAKOPŲ IŠRAIŠKOS
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">KOMPETENCIJOS SUVOKIMAS</div>	⇒ Atskirų situacijos tipų supratimas ir nustatymas kompetencijų, kurių jos reikalauja. Ypač naudinga aptarti tas situacijas, kuriose konkreti kompetencija buvo pasitelkta, ir tas, kuriose jos trūko.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">PRAKTINĖS KOMPETENCIJŲ DEMONSTRAVIMO UŽDUOTYS</div>	⇒ Naujų elgesio modelių išbandymas įgyjant trūkstamas kompetencijas. Svarbiausia, kad asmuo galėtų pasikonsultuoti, kreiptis patarimo, kartu su patyrusiu stebėtoju apsvarstyti ir, jei būtina, įvertinti savo paties veiklą bei padaryti teisingus pakeitimus.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">NAUDOJIMOSI KOMPETENCIJOMIS PRAKTIKA</div>	⇒ Mokomasi praktiškai panaudoti kompetencijas įvairiose situacijose. Naudojimosi kompetencijomis patirtis garantuoja, kad vieną dieną naujai įgyta kompetencija taps tokia pat natūrali ir lengvai taikoma.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">KOMPETENCIJŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJOJE</div>	⇒ Įgytą kompetenciją asmuo darbinėse situacijose integruoja į kitas jau turimas kompetencijas, mąstymą ir elgseną. Tai reikalauja ilgos praktikos, per kurią darbuotojas norimą kompetenciją gerai įvaldo.

Šaltinis: SIMONKEVIČIENĖ, I. (2001) Neišnaudotos galimybės. Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 26.

Vis dažniau įvairiose įmonėse darbuotojai išleidžiami į įvairius mokymus, tačiau reikėtų paanalizuoti ar tikrai visi mokymai – efektyvūs? Darbuotojų veiklos efektyvumui įtaką daro įvairūs veiksniai: darbuotojo asmeninės savybės, kurios, beje, sunkiausiai lavinamos, asmeniniai tikslai ir jų saitas su darbo tikslais bei motyvais. Tačiau nereikia pamiršti, jog darbuotojai gali keistis! Tam reikia tinkamai parinktų mokymo programų, mokytojų, motyvų ir sąlygų. Konsultavimo įmonės siūlo įvairius mokymus, skatinančius darbuotojų asmeninį augimą, kuris turėtų gerinti visos organizacijos veiklos efektyvumą. Personalo mokymo (-si) efektyvumui (5 pav.) turi įtakos kelių tipų tikslai, todėl prieš išsiunčiant darbuotojus mokytis ar galvojant apie tai, kad būtina užsiimti organizacijos žmogiškojo kapitalo ugdymu, pirmiausia kiekvieną įmonę turi atsakyti į klausimą, kokie mokymosi poreikiai ir tikslai yra konkrečioje organizacijoje ir ko tikimasi iš pasirinkamos mokymo programos? Nuo to ir priklausys, kokie mokymai organizacijai labiausiai tiks ir įtakos

įmonės veiklos sėkmę. Tuo atveju, kai įmonė atsakingai ir tinkamai pasirenka ko trūksta jos darbuotojams, mokymai visuomet yra naudingi tiek darbuotojams, tiek pačiai įmonei (Turnaitė, 2005).



Šaltinis: TURNAITĖ, Diana (2005) *Personalo mokymas: ypatumai ir problemos*. [interaktyvus]. verslobanga.lt [žiūrėta 2010 m. kovo 15 d.] Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark_full/430f2671ca2c8>

5 pav. Efektyvų personalo mokymą(-si) formuojantys veiksniai

JAV mokslininkų grupė, sudaryta iš įvairių sričių specialistų, po kelerius metus trukusios diskusijos ir tyrimų pasiūlė ugdyti 12 pagrindinių kompetencijų, kurias galima apjungti į tris sritis: *savęs pažinimo* (ugdomi aiškaus savęs suvokimo gebėjimai, tinkami elgesio įgūdžiai ir asmens raidos supratimas); *mokymosi ir karjeros galimybių pažinimo* (ugdomas supratimas kaip visuomenės funkcijos veikia darbo pobūdį, pasirengimo darbo paieškai, įsidarbinimui, darbo išlaikymui ir keitimui įgūdžius); *karjeros planavimo* (ugdomas vyrų ir moterų vaidmenų darbe pokyčių bei darbo įtakos asmeniniam ir šeimyniniam gyvenimui supratimas bei karjeros sprendimų priėmimo gebėjimai) (Grakauskas, Valickas, 2007).

Kompetencijos modelio kūrimas. Organizacijos kompetencijos elementų peržiūrėjimas leidžia teigiamus organizacijų pokyčius ir lankstumą. Koku tikslu modelis bus kuriamas ir vėliau taikomas, atskleidžia modeliui sudaryti pasirinkti kriterijai (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė (2004) akcentuoja, kad R. S. Mansfield (1996) šį modelį apibrėžia kaip detalų įgūdžių ir požymių aprašymą, kurie reikalingi efektyviai atlikti darbą. Teigiama, kad tokiems modeliams kurti reikalingas dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus, elgsenos pavyzdžių interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas

pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais. Tuo tarpu konsultacinė JAV kompanija „Plum“, besispecializuojanti kompetencinių modelių kūrimu, tokį modelį universaliu vadina tada, kai esminės kompetencijos suskirstomos į tris stambias grupes: socialines, verslo ir asmenines kompetencijas.

Kompetencijos ugdymo modelio kūrimo pagrindu kiekvienas autorius mato skirtingai. Dar kitaip jį mato A. Drejer (2000), kurio supratimu, pamatas modeliui kurti – organizacinių mokymų procesas. Autorius teigia, kad proceso metu galima pamatyti, kaip atskiri asmenys reaguoja į tam tikras situacijas komandoje, kaip priimamoms ir panaudojamos informacinės technologijos ir kitos staiga pateikiamos naujovės. Darbuotojų dalyvavimas išryškina jų kompetencijas, nes gaunamą informaciją kiekvienas darbuotojas vertina per turimas teorines žinias, patirtį, organizacijos vertybes. Tam, kad tokie pastebėjimai būtų užfiksuoti, studijavimo procesas turėtų vykti taip: pateikiama dviprasmiška situacija; dalyviai įvardija matomą problemą; pateikia problemos sprendimo būdus; stebi ir eksperimentuoja, kas būtų, bandant juos įgyvendinti; pasirinkus tinkamiausias idėjas – priimamas sprendimas veikti.

Vakaruose išskiriami du labiausiai paplitę požiūriai į kompetenciją, kuriais remiantis, kuriami kompetencijos modeliai: funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų (6 lentelė).

6 lentelė

Požiūriai į kompetenciją

POŽIŪRIS	POŽIŪRIO PRADININKAI	BRUOŽAI	KOMPETENCIJOS MODELIO TRŪKUMAI
Funkcinis analitinis	Didžiosios Britanijos Iniciatyvioji vadybos chartija (angl. Management Charter Initiative – MCI)	Apima darbo funkcijas ir tą veiklą, kurią patyrę ir kompetetingi vadovai turi sugebėti atlikti efektyviai.	1. Modelio statiškumas. 2. Aprašomi tik pamatuojami elgsenos ir vadybos praktikos aspektai. 3. Dėmesys sutelkiamas dabarčiai, nenumatomi galimi pokyčiai.
Asmeninių charakteristikų	R. E. Boyatzi (1982)	Asmeninės charakteristikos, kurios leidžia gerai atlikti vadybos funkcijas. Išskiriami penki jos blokai: tikslas ir veiksmas, specializuotos žinios, intelektualaus potencialo valdymas, vadovavimas pavaldiniams, dėmesys kitiems.	4. Požiūris į vadybą – pačių vadybininkų supratimas. 5. Modelyje nėra takoskyros tarp aprašomųjų ir nurodomųjų metodų.

Šaltinis: sukurta autorės pagal SOKOL, J. (2001) Idealus vadybininko portretas. Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 6.

Pagrindinį kompetencijos modelio trūkumą – statiškumą - pašalina nuolatinis modelio peržiūrėjimas, reaguojant į besikeičiančią aplinką. P. R. Lindsay ir R. Stuart (1997), ieškodami optimalaus kompetencijos modelio, siūlo dvi sudedamąsias dalis:

1. Vertint pagal tai, *ką žmogus atlieka*. Žmonės gali būti laikomi kompetetingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus organizacijoje.

2. Vertint pagal tai, *kaip jis gerai ir kokiais būdais tai daro*. Žmonės gali būti laikomi kompetetingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtais būdais.

Generalinio vadovo kompetencijai pamatuoti hipotetinį modelį sukūrė H. McCredie ir V. Schackleton (2000) (7 lentelė).

7 lentelė

H. McCredie ir V. Schackleton hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis	
KOMPETENCIJOS BLOKAI	KOMPETENCIJOS
Orientacija į rezultata	Laimėjimai, energija, iniciatyva, kontrolė, polinkis veikti
Intelektualiniai sugebėjimai	Analizė, platūs pomėgiai
Tarpasmeniniai sugebėjimai	Direktyvumas, santykių plėtotė
Lankstumas ir prisitaikymas	Integralumas, pasitikėjimas savo jėgomis, emocinis ramumas

Šaltinis: McCREDIE, H.; SCHACKLETON, V. (2000) The Unit General Manager: a Competency Profile. Personnel Review. Vol. 29, No. 1, p. 110.

Kuriant kompetencijos modelį, pagrindinis tikslas - įvertinti vadovo nekompetenciją, kad galima būtų nekompetetingus komponentus paversti kompetetingais:

1. Komunikacinis nelankstumas – vadovas nemoka užmegzti kontakto ir bendrauti su komanda, vengia bendradarbiavimo, nemoka išklaudyti ir t. t.
2. Superkonformizmas – neturi savo nuomonės, per daug nuolaidus, bijo būti atstumtas.
3. Neapibrėžtumo baimė – sunkiai orientuojasi neįprastose situacijose, todėl bijo permainų; sprendimus priima skubotai, spontaniškai, neapgalvotai.
4. Padidintas aukšto statuso siekimas – egocentriškas, siekia valdžios, pripažinimo, kritikuodamas kitus, siekia sau sėkmės.
5. Nuostata į nesėkmę – pesimistas, jaučiasi menkaverčiu, netiki sėkme, praradęs motyvaciją.
6. Neatsparumas frustacijai – agresyvus, įsitempęs, nevaldo emocijų, linkęs niekinti kitus, gynybiškas nesėkmių ir praradimų atveju (Sokol, 2001).

Kompetencijos modelio taikymas. Kompetencijos modeliai organizacijose taikomi labai įvairiems tikslams, todėl ir teigiama, jog jie turėtų būti kuriami, atsižvelgiant ne tik į organizacijos dydį, turimus išteklius, vertybes, personalą ar specifika, bet ir kokių tikslu sukurtas modelis bus naudojamas. Išanalizavus jau aptartų autorių darbus, galima apibendrinant teigti, jog dažniausiai modeliai naudojami verbuojant, samdant, valdant ir mokant personalą, vertinant vadovus, reorganizuojant kompanijos struktūrą, planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos pažintinę bazę, siekiant sinchronizuoti esamos komandos darbą. Kiekviena organizacija renkasi, kokį modelį taikys: vieną iš jau seniai sukurtų ir taikomų kaip šablonai įvairiose įmonėse, ar sukurs konkrečiai savo įmonei, įvertindama tuo metu esančią aplinką ir situaciją. Žinoma, pastarasis būdas daug efektyvesnis ir duos daugiau naudos, tačiau išlaidos taip pat bus didesnės.

M. M. Heffernan ir P. C. Flood (2000) atliktas tyrimas atskleidė, kad atskirų kompetencijos dalių taikymui įtaką daro trys pagrindiniai veiksniai: personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir veiklos rezultatai (8 lentelė).

Kompetencijos struktūrų taikymas

KOMPETENCIJOS SRITIS	KOMPETENCIJOS STRUKTŪRŲ TAIKYMAS
Personalo valdymo patirtis	Taikomos organizacijose, kuriose didesnė personalo valdymo patirtis ir žmoginiams ištekliams skiriama daugiau finansinių išteklių.
Organizacijos charakteristika	Kompetencijos modelius dažniau taiko didesnės organizacijos pagal darbuotojų skaičių ir tos, kurių ilgesnis veiklos laikotarpis.
Organizacijos veiklos rezultatai	Organizacijose, kurios dažniau taiko kompetencijos modelius, pastebėti geresni pardavimų ir pelno rezultatai.

Šaltinis: FLOOD, C., P.; HEFFERNAN, M., M. (2000) An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24, No. 2–4, Fall, p. 132.

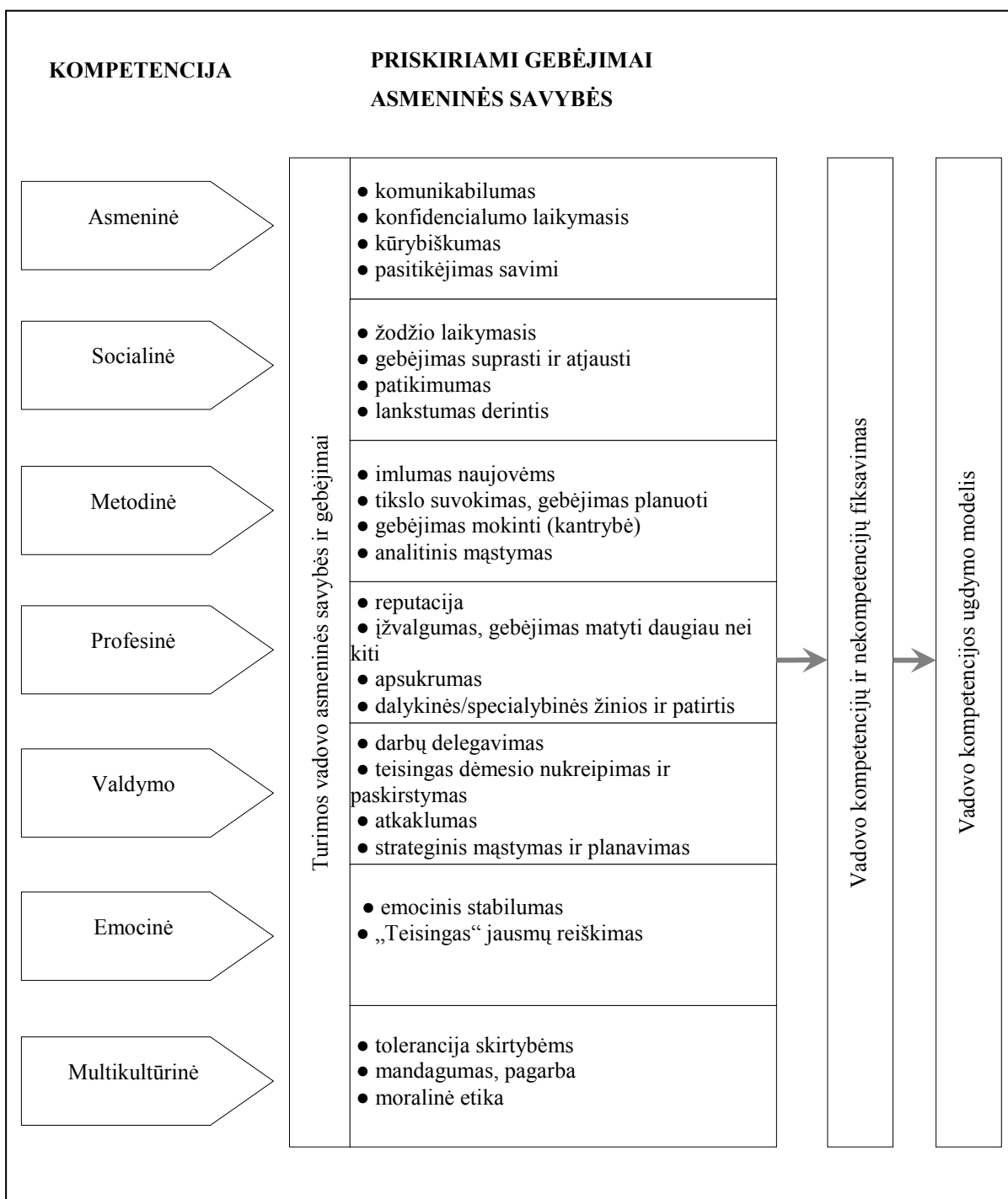
Lietuvoje profesionalius vadovų kompetencijos vertinimus, pagal pasaulines rekomendacijas ir taikydami naujausias programas ir metodus atlieka UAB „Fontes Vilnius“ kompanija, kuri yra žinomiausios Europoje konsultavimo bendrovės „SHL Group“ licenzijuota atstovė. Ši kompanija specializuojasi tik aukšto lygio vadovų ir specialistų paieškose, atrankose ir vertinimuose, yra sukūrusi daugiau kaip 200 įvairių vertinimo metodų. Pagrindinis metodikos tikslas – sukurti kompetencijos ugdymo modelį. Atskiros kompetencijos vertinamos, naudojant struktūrizuotą klausimyną, kurį pildo tiesioginis tiriamojo vadovas, panašų darbą dirbantys kolegos, tiriamojo pavaldiniai (SHL Global, 2009). Remiantis UAB Fontes Vilnius (2009) pateiktais duomenimis, populiariausi taikomi kompetencijos vertinimo metodai Lietuvoje :

- 360° – struktūrizuota anketinė apklausa su grįžtamoju ryšiu.
- *Žodinio kritinio mąstymo testas VMG1*, kuriuo tiriamas verbalinis informacijos suvokimas ir žmogaus gebėjimas įvertinti įvairių tipų argumentų logiškumą.
- *Skaitmeninio kritinio mąstymo testas NMG1*, kuriuo tiriamas žmogaus gebėjimas analizuoti skaitmeninę informaciją, naudotis statistine medžiaga, lentelėmis, grafikais, ekonominiais rodikliais.
- *Asmenybės profesinis klausimynas OPQ32*, kuriuo tiriamas tipiškas žmogaus elgesys darbo aplinkoje, analizuojamos 32 asmenybės savybės, atspindinčios veiklos ir elgesio stilių.

Siekiant įvykdyti darbo įvade teorinei darbo daliai iškeltus uždavinius, pateikiamas vadovo kompetencijos modelis, sukurtas, susisteminant teorinėje dalyje išanalizuotas kompetencijų dedamasias (6 pav.).

Remiantis pirmuoju darbo poskyriu, išskirtos septynios kompetencijų rūšys; antruoju – pereita per turimas vadovo asmenines savybes ir gebėjimų orientacijas, kurios vėliau bus įvertintos pagal tai, kaip jos reiškiamos ir naudojamos per įgytas žinias ir patirtį, adaptavus konkrečioje organizacijoje; trečiuoju – atskiroms kompetencijų rūšims priskirtos reikalingos vadovo asmeninės savybės ir gebėjimai; ketvirtuoju – „įrėmintas“ kompetencinio modelio kūrimas, pasirenkant, kad

modelis bus naudojamas, siekiant įvertinti vadovo kompetencijas ir nekompetencijas, o pastarosiomis remiantis, darbo pabaigoje sukurtas vadovo kompetencijos ugdymo modelis.



Šaltinis: sukurta autorės.

6 pav. Vadovo kompetencijos formavimo modelis

Apibendrinant pastarąjį darbo poskyrį, pažymėtina, kad kompetencija ugdoma pakopomis ir taip įgyjama ne tik trūkstamų žinių, bet ir pakoreguojamas darbo stilius, asmeninės savybės, įsisavinami nauji elgsenos įgūdžiai. Modelis kuriamas, remiantis funkciniu analitiniu ir asmeninių charakteristikų požiūriais, taikomas įvairiems tikslams: verbuojant, samdant, valdant ir mokant personalą, vertinant vadovus, reorganizuojant kompanijos struktūrą, planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos pažintinę bazę, siekiant sinchronizuoti esamos komandos darbą.

2. VADOVO KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIS KAIP EMPIRINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

Antrasis darbo skyrius skirtas analizuoti vadovo kompetencijos ugdymo modelius bei jų ypatumus apžvelgiant Lietuvoje ir užsienio šalyse atliktus tyrimus. Pažymėtina tai, jog teorinėje darbo dalyje išskirti faktai, jog vadovui ypatingai svarbus gebėjimas bendrauti, teisingai vadovauti, siekti lyderio pozicijos, stengtis nuolat tobulėti, o atėjus į organizaciją aiškiai apsibrėžti savo vertybes ir būtinai jas adaptuoti įmonės kultūroje, buvo patvirtinti apžvelgtais empiriniais tyrimais. Taip pat atlikus empirinių tyrimų gautų rezultatų analizę, antros darbo dalies pabaigoje, pateikiamas pakoreguotas ir papildytas teorinėje darbo dalyje sudarytas vadovo kompetencijų ugdymo modelis.

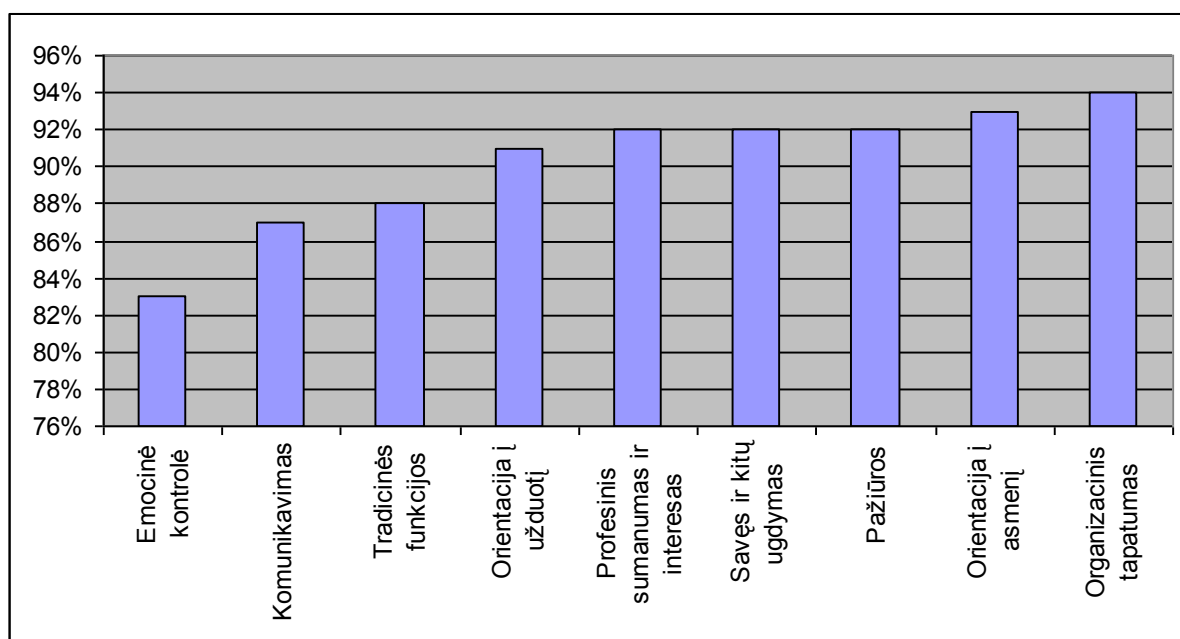
2.1. Vadovo kompetencijos ugdymo modelio analizė užsienio ir Lietuvos autorių atliktuose tyrimuose

Sąvoka „vadovavimas“ išreiškiamas menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misijas. Šiam tikslui pasiekti labai svarbios vadovo kompetencijos, kurios nagrinėtos daugelio lietuvių ir užsienio autorių.

Šiandieniniame verslo pasaulyje tampa vis svarbiau didinti įmonės ir verslo konkurencingumą. Todėl vadovų kompetencijos ir jų ugdymas pasidaro vienu svarbiausiu įmonės rezultatyvumą lemiančiu veiksniu ir sėkmės garantu. Ye Iong ir Liu Ian (2007), remdamiesi įmonės unikalumu ir pelno siekimo procesu, aptaria tris į paslaugas orientuotos įmonės vadovo kompetencijos aspektus: klientų pasitenkinimas tiek viduje, tiek ir išorėje, paslaugų struktūra orientuota į įmonę ir įmonės kultūra. Šis straipsnis svarbus tuo, jog vadovo kompetencijoms nustatyti naudojamas lavinimo praktikos metodas. Metodas orientuotas į praktinių įgūdžių ir įvairių sričių kompetencijų įsisavinimą bei taikymą čia ir dabar. Pagal šį metodą pateikiamas Kinijos geležinkelio transporto įmonės vadovo kompetencijos tyrimas. Tyrimo metu gauti rezultatai nurodo, kad tik teoretinio kompetencijų ugdymo nepakanka – būtinas praktinis kompetencijų lavinimas, kurio metu įsisavinamos ir per savo patirtį patikrinamos savęs ir kitų vystymo metodikos ir verslo valdymo technologijos. Įgytos praktikos leidžia giliau suvokti savo ir kitų žmonių tikrąsias poelgių, pasirinkimų priežastis, atsiriboti nuo stereotipinio mąstymo ir varžančių įsitikinimų, atskleisti ir sustiprinti savo vidinę galią, padidinti sprendimų tikslumą, atrasti naujas perspektyvas. Praktinio lavinimo metu suformuotos kompetencijos leidžia pasiekti visokeriopą klientų pasitenkinimą, plėtoti tinkamą įmonės kultūrą, atskleisti organizacijos darbuotojų vidinius resursus ir pakylėti organizaciją į naują lygmenį.

Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų vadovų kompetenciją konkurenciniam pranašumui įgyti (Pickett, 1998). Nepaisant

konceptinio dviprasmiškumo, kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi Vakarų organizacijose. Kompetencijos struktūra organizacijose veikia kaip integruojantis mechanizmas valdant intelektualų organizacijos potencialą (žmonių išteklius). Literatūroje labiausiai akcentuojamas kompetencija grįstas vadovų ugdymas. Siekiant nustatyti vadovų vadybinės kompetencijos raiškos tendencijas, atliktas žvalgybinis tyrimas. Apibendrinant tyrimo duomenis, išskirta, kuriuose kompetencijos blokuose suvokiama vadovų vadybinės kompetencijos raiška yra didžiausia. Paaikškėjo, kad kompetencijos raiška yra didžiausia organizacinio tapatumo kompetencijos bloke (drausmingumas, orientacija į taisykles, asmeninė atsakomybė, patikimumas, darbo limitų laikymasis, profesionalumas, lojalumas), mažiausia – emocinės kontrolės ir komunikavimo kompetencijos blokuose. Gauti rezultatai pateikia informaciją, kad idealiam vadovui svarbiausi yra profesinio sumanumo ir interesų, orientacijos į užduotį, komunikavimo, emocinės kontrolės kompetencijų blokai (7 pav.). Kadangi šie blokai nurodyti kaip svarbiausi idealiam vadovui, o rezultatai parodė jog vadovai stinga emocinės kontrolės bei komunikavimo gebėjimų, galima daryti išvadą, kad yra poreikis plėtoti šių blokų kompetencijas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).



Šaltinis: PETKEVIČIŪTĖ, N., KAMINSKYTĖ, E. (2003) Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. Vilnius: Lietuvos bankas: Nr. 1, p. 73

7 pav. Reali vadybinės kompetencijos raiška

Pasitaiko atveju, kai vadovai jaučiasi stiprūs savo socialiniais gebėjimais: gebėjimu kelti sau aiškius asmeninius ir darbo tikslus; gebėjimu formuoti ir ugdyti darbo kolektyvus, grupes ir komandas; gebėjimu mokyti ir lavinti pavaldinius, tačiau *silpni* savo profesiniais gebėjimais: nepakankamu gebėjimu valdyti save, t. y. savo energiją, stresus, emocijas; nepakankamu gebėjimu diegti inovacijas ir kūrybiškai spręsti problemas; nepakankamu gebėjimu greitai ir efektyviai priimti sprendimus. Vadovų silpnybių identifikavimas žymi vadovų mokymosi poreikio ugdymui kryptis.

Šie duomenys gali būti svarbūs tiriamos organizacijos vadovams, siekiantiems kryptingai organizuoti vadovaujančio personalo mokymus bei kitais būdais stiprinti vadybinę organizacijos potencialą. Vadybinių gebėjimų analizė parodė, kad asmeninės vertybių sistemos aiškumas, gebėjimas mokinti ir lavinti pavaldinius ir gebėti vadovauti yra svarbiausias potencialas siekiant įmonės veiklos sėkmingumo. Tokie tyrimų rezultatai gali padėti organizacijos vadovams diferencijuotai iš naujo pažvelgti į samdomų vadovų poreikius stiprinant ir ugdant jų vadybines kompetencijas (Zavadskė, 2009).

N. Petkevičiūtė (2007) tyrinėja karjeros svarbą vadovo darbe. Vadovo karjera kinta per vadybinės kompetencijos plėtrą ir efektingą jos integraciją į organizacijos veiklos rezultatus. Tyrimo metu gauta informacija leidžia išskirti faktą, jog vadovo karjerą apsprendžia tokios pagrindinės kompetencijos: elgesio, suvokimo, emocinė ir organizacinė. Kadangi vadovavimo aplinka keičiasi greitai ir reikalingas žinių bagažas, įgūdžiai, sugebėjimai ir vadovo karjeros vystymas nėra tokie patys kaip anksčiau, tradicinės pagrindinės kompetencijos nėra neteisingos ar nebegaliojančios, tačiau jų nebepakanka.

Organizacijos strategijos lankstumą garantuoja vadovo gebėjimas tinkamai paskirstyti užduotis darbuotojams. S. Hilderbrandt (2003) nuomone, organizacijos kasdienybė turi tapti nuolatinis mokymasis, kuris praplečia žinių ribas, ugdo vadovo kompetencijas. Autorius pateikia išvadą, kad išugdytos kompetencijos vadovui leidžia pasitikėti darbuotojais, darbuotojai naujų žinių įgyja naudodami bendravimo būdus ir turėdami teisę priimti sprendimus savarankiškai. Teigiama, kad kai vadovas sugeba užtikrinti savo vadovavimo darbuotojams dinamiką pasirinkdamas tinkamą kompetencijų strategiją, kurios įgyvendinimas didina jos galią kurti vertę, dabar ir ateityje, jis gali vienareikšmiškai užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą. Kitaip sakant, ypatingai svarbu, kad vadovas teisingai atsirinktų kompetencijas, kurios turi būti panaudotos konkrečiu laiku, konkrečioje situacijoje.

D. Diskienė (2009) siekia įvertinti vadovų vadybines kompetencijas pagal pagrindines valdymo funkcijas bei atskleisti kompetencijų pokyčių turinį ir kryptis, atsižvelgiant į besikeičiančios aplinkos iššūkius. Remiantis vadybinių kompetencijų tyrimo struktūra, įvertintos skirtingo lygio vadovų kompetencijos ir atlikta lyginamoji verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų vadovų kompetencijų analizė, atskleidžianti tam tikrų komponentų svarbą ir prioritetus. Mokslinės literatūros apžvalga leidžia teigti, kad nors yra skirtingų kompetencijų grupių klasifikacijų, tačiau nėra bendros nuomonės, ar tobulos įgūdžių sistemos apibūdinti vadovui reikalingų kompetencijų. Autorės nuomone, vertėtų skirti penkias kompetencijų grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo ir profesinę, kurios leidžia gana plačiai analizuoti būdingiausias vadovų gebėjimus. Iširta, kaip vadovai suvokia pagrindinių valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo, kontrolės) svarbą bei nustatyta, kokio lygio yra vadovų

vadybinė kompetencija kaip reikšminga Lietuvos vadybinio potencialo dalis, įgyvendinant šias funkcijas. Pastarasis vertinimas yra svarbus, nes jame atskleista, kad reikšmingai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo lyderio, kiek nuo to, kaip jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą.

Lominger Limited, Inc. (2006) yra gerai žinoma visame pasaulyje personalo valdymo konsultacinė kompanija, sukūrusi platų spektrą personalo valdymo sprendimų, kurie paremti kompetencijos modeliu. Vienas pagrindinių šios kompanijos sukurtų metodų yra „Karjeros architektas“ (2006). Lominger kompetencijų modelio pagrindą sudaro 67 teigiamos kompetencijos, t. y. esminės kompetencijos, sąlygojančios sėkmę ir 19 neigiamų kompetencijų, kurios gali pasukti karjerą neigiama spirale žemyn. Lominger modelyje kompetencijos analizuojamos įvairiais pjūviais. Jų kompetencijų modelis sudarytas remiantis atliktais tyrimais bei testavimo praktikoje rezultatais. Pagrindinės karjeros stadijos yra šios: individualus vykdytojas, vidurinio lygio vadovas, aukščiausio lygio vadovai. Pateikiamame kompetencijų modelyje pagal karjeros stadijas, kompetencijos grupuojamos į šias kategorijas (pagal kortelių numerius): veiklos, pakėlimo pareigose, būtina ugdyti, gali būti silpnosios pusės ir žlugdantys faktoriai. Lominger modelyje kompetencijos pažymėtos kortelių numeriais, sugrupuotos pagal pagrindines karjeros stadijas. Šiame modelyje parodoma, kad kuo aukštesnė karjeros stadija, tuo daugiau atsiranda potencialiai žlugdančių faktorių (9 lentelė).

9 lentelė

Neigiamos kompetencijos

Pavadinimas	Faktorius
Nesugeba prisitaikyti prie pasikeitimų	Žlugdantis
Blogai administruoja	Žlugdantis
Per daug ambicingas	Žlugdantis
Arogantiškas	Žlugdantis
Išduoda pasitikėjimą	Žlugdantis
Užblokuotas asmeninis mokymasis	Žlugdantis
Trūksta savitvartos	Žlugdantis
Gynyba	Žlugdantis
Etikos ir vertybių trūkumas	Žlugdantis
Nesugebėjimas suburti komandos	Žlugdantis
Nesugebėjimas samdyti gerų darbuotojų	Žlugdantis
Nejautrumas kitiems	Žlugdantis
Esminių įgūdžių trūkumas	Žlugdantis
Nestrategiškas	Žlugdantis
Priklauso nuo užtarėjo	Žlugdantis
Priklausomybė nuo kurio nors vieno įgūdžio	Žlugdantis
Persistengia vadovaujant	Žlugdantis
Veiklos problemos	Žlugdantis
Politinės klaidos	Žlugdantis

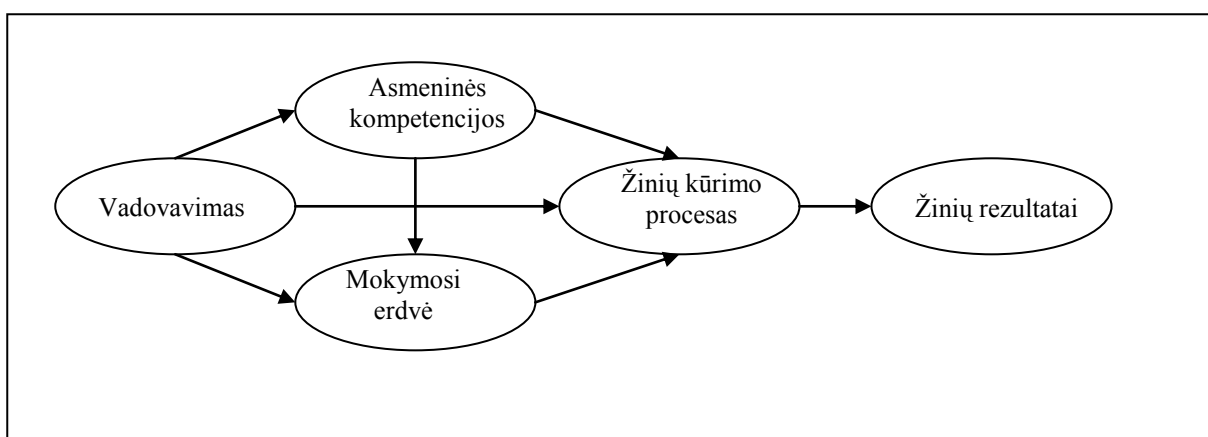
Šaltinis: sudaryta autorės pagal the Leadership Architects (2006).

Daugiausia veiklos kompetencijų ir silpnųjų pusių priskirta vadovo karjeros stadijai. Individualaus vykdytojo karjeros stadijai identifikuotas tik vienas žlugdantis faktorius. Šis modelis įdomus tuo, kad jame kompetencijos paskirstytos selektyviai, todėl pagal šį modelį vertinant

darbuotojus galima jiems suformuluoti adekvačius pareigybinius reikalavimus. Remiantis Lominger išskirtomis karjeros stadijomis yra sudaromas kompetencijų modelis konkrečiai organizacijai.

V. Barvydienė ir A. Skaržauskienė (2005) tyrimais nustatinėjo lyderio filosofinės pasaulėžiūros bendrumus, savitumą, tendencijas, įtakojančius sėkmingus veiklos rezultatus. Šiuos tyrimus galima glaudžiai susieti su vadovo kompetencijų ugdymu, kadangi tik tvirtai žinodamas, kokiais bruožais turi pasižymėti lyderis, vadovas gali ugdyti savo kompetencijas tiesiog vadovaudamas darbuotojams. Autorės savo tyrimu išsiaiškino, kad lyderis įtakoja kitus žmones ne tik savo veiksmais ir idėjomis, bet ir savo kompetencijų sistema. Kuo lyderio vertybinė orientacija bus aiškesnė, tuo bus pasiekti geresni veiklos rezultatai, nes lyderiai, aiškiai suvokiantys savo asmenines vertybes, yra geriau pasiruošę priimti principinius sprendimus. Savo organizacijos veiklą jie stengiasi orientuoti į jiems priimtina vertybių sistemą. Gyvenimo filosofija yra atspirties taškas, kuriant santykius su aplinkiniais. Išmintis - neatskiriamas lyderystės elementas.

B. Leonienės (2008) tyrimo objektas – vadovavimas darbuotojams sparčiai kintančioje aplinkoje. Vadovo kompetencijų ugdymas organizacijoje atskleidžiamas, taikant žinių tobulinimo modelį (8 pav.). Autorė, remdamasi empiriniais tyrimais, žinių valdymo modelių raidos tendencijų analize bei asmenine patirtimi, pateikė išvadą, kad vadovaujant organizacijai sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, vadovams dažnai tenka atsisakyti iš anksto numatytų veiksmų ar procedūrų. Tai reiškia, kad vadovavimas darbuotojams tampa labiau orientuotas į įvairių sričių žinių sinergijos kūrimą bei valdymą, nes siekiama sukurti aplinką, kuri įgalina naudoti turimą kompetencijų bazę ir tuo pačiu skatina ją plėsti.



Šaltinis: LEONIENĖ, B. (2008) Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 48, p. 79.

8 pav. Žinių tobulinimo modelis

K. Tuulik, R. Alas (2005) ištyrė 40 įmonių, kur analizavo kaip vertybės (ypač vadovų etinės vertybės) veikia pavaldinių vertybes, išipareigojimus, efektyvumą bei pasitenkinimo lygį. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovavimas – tai vienas iš grupinių procesų, vykstančių organizacijoje šalia kitų grupinių procesų, tokių kaip konfliktai, sprendimų priėmimas, darbuotojų įvertinimas, grupės

dinamika, valdžios, įtakos panaudojimas. Gauti rezultatai patvirtina, kad organizacijos vadovas turi būti kompetentingas asmuo, gebantis nustatyti aiškius ir realiai įgyvendinamus tikslus, kuriuos gali pasiekti kartu su savo pavaldiniais, t.y. turi tam reikalingų vadovavimo ir profesinių žinių, įgūdžių ir atitinkamai naudoja anksčiau aprašytus vadovavimo stilius, t.y. vadovaujansi nusistatytu kompetencijos modeliu.

Vis tik praktikoje, susidūrus su būtinybe įvertinti svarbiausias esamo ar būsimo vadovo kompetencijas, tenka remtis bent kiek nusistovėjusiais kompetencijų modeliais. A. Baležentis (2006) nagrinėja, kaip testų pagalba nustatomas vadybos gebėjimų lygis. Apžvelgiama vadybos gebėjimų sistema, gebėjimų tyrimo testas, individualių ir grupės vadybos gebėjimų analizė. Anot autoriaus, siekiant tinkamai ugdyti vadovo vadybines kompetencijas, turi būti išskiriami trys vadovo kompetencijų struktūriniai blokai: 1) konceptualus (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas bei permanentiškumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir t. t.); 2) techninis ir technologinis (darbinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan.); 3) tarpasmeninis (žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius). Šis vertinimas yra svarbus tuo, jog nežiūrint į nuolatos kintančią verslo aplinką būtina naudotis ir atsižvelgti į jau nusistovėjusius aspektus. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina galimybę testais nustatyti vadybos gebėjimų ugdymo poreikius.

G. Yukl ir R. Lepsinger (2005) tyrimai patvirtina prieš tai paminėtą A. Baležentis (2006) vertinimą. G. Yukl ir R. Lepsinger tyrimuose didžiausią dėmesį skiria tam, jog vadovo darbas ir vadovavimas yra neatskiriama efektyvios veikiančios įmonės veiklos dalis. Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinė vadovo kompetencija yra suvokti, kad vadovai ir jų problemų sprendimo būdai irgi gali būti problema. Galima teigti, jog vadovai privalo būti ir savikritiški. Šie autoriai pateikia empirinius įrodymus, kad vadovo karjerą nulemia jo sugebėjimas parodyti savo, kaip lyderio gebėjimus ir tinkamai pateikti valdymo funkcijas, kas ir garantuoja organizacinę efektyvumą.

Besikeičiant verslo aplinkai, o ypač vykstant globaliam ekonomikos lėtėjimui, lojalūs ir motyvuoti darbuotojai yra ypač svarbūs įmonei, siekiančiai išlikti konkurencinga ir pasiekti tikslų. Geri vadovai nurodo kryptį darbuotojams, sukuria santykius, paremtus pasitikėjimu ir ugdo darbuotojų gebėjimus tam, kad pasiektų išskeltus tikslus. Blogi vadovai neigiamai veikia darbuotojų požiūrį, darbo našumą ir darbuotojų kaitą. Vienas iš svarbiausių gero vadovo bruožų yra teisingas elgesys su aplinkiniais. Tyrimai rodo, jog nesąžiningas vadovo elgesys su darbuotojais daro didelę neigiamą įtaką Lietuvos vadovų vertinimui. Be to, etiškas elgesys buvo viena iš vadovų kompetencijų, kuri buvo prasčiausiai įvertinta „Profiles International“ (2006) atliktais tyrimais. „Profiles International“, tarptautinė testų kūrėja, ir konsultacinė bendrovė „Talentor Lietuva“ inicijavo jungtinį tyrimą įvertinti, kokiomis vadovavimo kompetencijomis pasižymi sėkmingai

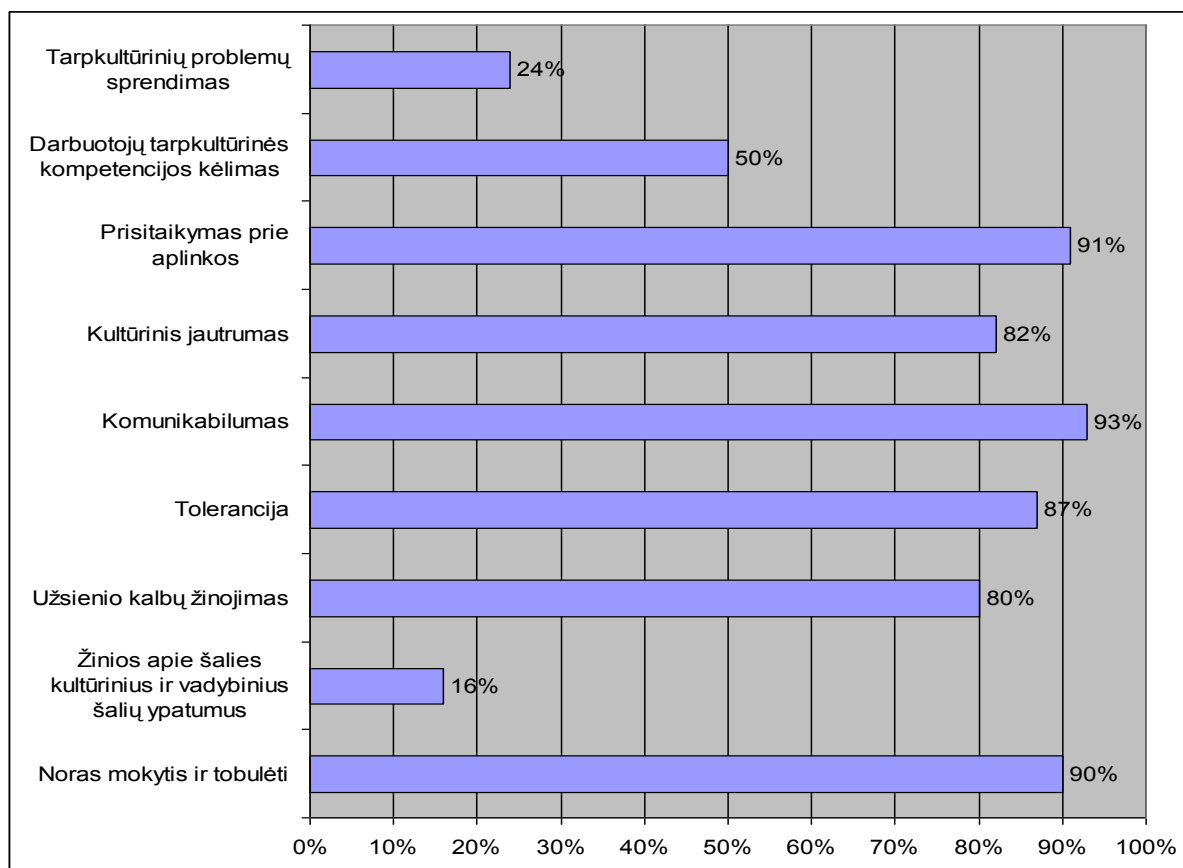
veikiančių įmonių vadovai. Tyrimui buvo naudojama 360 laipsnių vertinimo metodika. Tyrime dalyvavo 100 vadovų iš 72 įmonių. Tyrimo metu buvo vertinamos tokios vadovų kompetencijos, kaip gebėjimas išklausti ir motyvuoti kitus, deleguoti atsakomybę, savo darbo išmanymas, atsidavimas darbui ir pan. Tyrimo metu nustatyta, kad sėkmingai veikiančių įmonių vadovai sulaukia daug palaikymo ir pozityvių vertinimų iš savo pavaldinių ir kolegų. Etiškas elgesys atsidūrė tarp aukščiausiai įvertintų vadovo kompetencijų. Tai dar kartą patvirtina, kad sąžiningas ir teisingas vadovas, užsitarnavęs aplinkinių pagarbą, sujungia juos bendram darbui ir tikslo siekimui, kas įmonei garantuoja laukiamus rezultatus.

Po dviejų metų, ta pati kompanija Profiles International kartu su partneriais UAB „Talentor Lietuva“ Lietuvoje ir „Eiropersonals“ SI Latvijoje, pakartojo vadovų kompetencijų tyrimą, kuriame buvo vertinamos sėkmingai veikiančių įmonių vadovų vadovavimo kompetencijos ir jų ugdymo poreikiai. Lietuvoje tyrimas buvo atliktas 2008 m. rugsėjo-gruodžio mėn. Šiame tyrime dalyvavo 126 vadovai iš 64 įmonių. Apklausa buvo atlikta remiantis 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodika Checkpoint360. Nors visos vadovavimo kompetencijos įvertintos gana aukštais balais, išryškėjo tendencijos, kurios kompetencijos vertinamos kaip labiau išlavintos, o kurios – mažiau. Aukštesniais balais įvertinti įgūdžiai, labiau susiję su individualiu darbu – atsidavimas darbui, kompetencija, etiškas elgesys. Žemesniais balais - įgūdžiai, susiję su komandiniu darbu ir lyderyste – gebėjimas išklausti kitus, kurti asmeninius santykius ir motyvuoti. Remiantis vertinimo rezultatais buvo parengtas efektyvaus vadovo vadovavimo kompetencijų lygio standartas. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad vadovų suvokimas apie tai, kurie įgūdžiai yra svarbiausi jų darbe, nebūtinai parodo iš tikrųjų reikšmingiausias įgūdžius. Gauti rezultatai rodo, kad efektyvių vadovų vadovavimo kompetencijos nesusijusios su įmonės dydžiu, vadovavimo lygmeniu, vadovo amžiumi, lytimi ar vadovavimo patirtimi. Galima daryti išvadą, kad įmonė sėkmingai veiks, turėtų aiškiai nustatyti, apibrėžti ir būtinai darbuotojui pristatyti, kad vienodai būtų suprantamos, reikalingos kompetencijos (Profiles International, 2009).

A. Radzevičienė (2004) pabrėžia tarpkultūrinės kompetencijos svarbą. Pastaroji kompetencija suprantama kaip tam tikrų komponentų rinkinys, kurį sudaro įvairios kilmės, įvairiai pasireiškiančios žinios, gebėjimai, savybės, nuostatos, veikiantys pažintinius ir elgsenos procesus tarpkultūriniame kontekste. Teigiama, kad tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas ir atnaujinimas turėtų būti traktuojamas kaip nuolatinis procesas integruojantis šias pagrindines fazes: kompetencijų analizė, kompetencijų poreikio nustatymas, ugdymo poreikio nustatymas; reikalingų kompetencijų prioritetų eilės sudarymas; ugdymas ir jo naudingumo įvertinimas; kompetencijos ugdymo spragų identifikavimas ir papildymas, tobulinimo galimybių numatymas. Įvertinti tarpkultūrinės kompetencijos lygį yra sudėtinga. Tyrimo su studentais metu gauti rezultatai rodo, kad tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas yra itin svarbus veiksnys, kadangi kiekvienos organizacijos,

ypatingai tarptautinės, veikla didžia dalimi priklauso nuo vadovo tarpkultūrinio kompetentingumo. Nepakankamos vadovų tarpkultūrinio bendradarbiavimo žinios ir nenoras tobulėti, organizacijose kelia įvairių problemų. Straipsnyje tyrimas vykdomas studentų, tačiau gauti rezultatai pritaikytini ir vadovo kompetencijos ugdyme, tarpkultūrinės kompetencijos svarba nekinta.

N. Petkevičiūtė ir R. Budaitė (2005) atlieka tarpkultūrinės kompetencijos, būdingos Lietuvos įmonių vadovams, tyrimą. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad skirtingos kalbos, skirtinga kultūra ir skirtinga praktika, tebelieka nematomais barjeriais pasauliniame versle. Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, tai labai apsunkina tarpkultūrinį bendradarbiavimą, todėl labai svarbu yra vienaip ar kitaip spręsti iškilusias problemas ir ugdyti visų lygių vadovų tarpkultūrinę kompetenciją, kad būtų užtikrintas efektyvus tarpkultūrinis bendradarbiavimas ir aukšta paslaugų kokybė vartotojams iš užsienio (9 pav.).



Šaltinis: PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; BUDAITĖ, Rasa. (2005) Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 36, p. 145

9 pav. Apibendrintas tarpkultūrinės kompetencijos charakteristikų vertinimas

Straipsnio autorės teikia pasiūlymą, kad tarpkultūrinės kompetencijos turi būti ugdomos per specialias plėtros programas, kurios pagrindinės dalys gali būti šios: 1) tarpkultūrinės kompetencijos kėlimo kursai, seminarai, organizuojami šia veikla užsiimančių įmonių; 2) stažuotės užsienyje arba kultūriniai mainai; 3) apžvalginės kelionės; 4) įmonės viduje organizuojami

tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo projektai. Svarbiausia tarpkultūrinės plėtros programą pritaikyti prie organizacijos tipo dydžio, poreikių, laiko ir lėšų, kuriuos organizacija gali skirti programos įgyvendinimui bei bendradarbiavimo su kitų šalių atstovais intensyvumo. Pateikiama tarpkultūrinės kompetencijos plėtros programa yra reali, savalaikė ir lengvai pritaikoma ir įgyvendinama šiandienos organizacijose, svarbu tik pripažinti vadovų tarpkultūrinės kompetencijos svarbą šiandienos ir ateities organizacijoms.

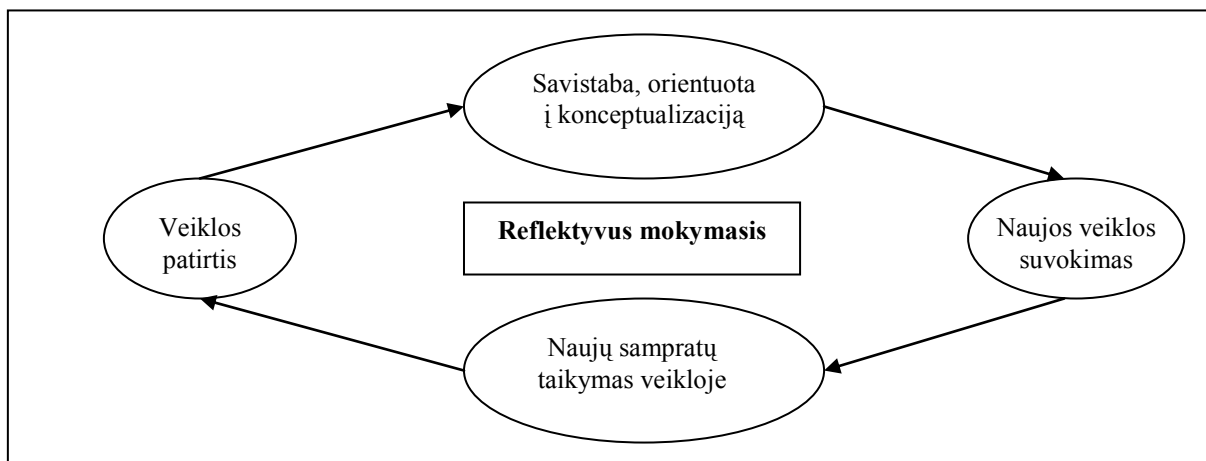
Verslo sėkmę lemia ne individo kompetencijų gausa, bet tam tikrų esminių (svarbiausių) kompetencijų turėjimas. Atliktais empiriniais tyrimais patvirtinta, kad tam tikslui pasiekti pirma, būtina apibrėžti strategines individo kompetencijas, kurios būtų universalios, nepriklausančios nuo veiklos srities. Antra, svarbu sugebėti nustatyti strateginių individo kompetencijų ugdymo poreikį. Trečia, svarbu ugdyti strategines individo kompetencijas, užtikrinančias sėkmingą integraciją versle ilgalaikėje perspektyvoje. Straipsnyje apibrėžiamos tyrimais išaiškintos strategiškai aktualios individo kompetencijos ir remiantis jomis suformuluotos strategiškai svarbių kompetencijų grupės: *lyderystė*: įkvepianti motyvacija, iniciatyvumas, empatija, savęs pateikimas; *vizijos turėjimas*: strateginis valdymas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas, sprendimų priėmimas; *kryptingumas*: tikslo siekimas, profesinė kompetencija, mokymasis, tobulėjimas, žinių valdymas; *bendradarbiavimas*: komandinis darbas, komunikavimas, konfliktų valdymas. Šios kompetencijos nubrėžia gaires individo kompetencijai ugdyti siejant tai su karjeros galimybių panaudojimu. Nors šios kompetencijos svarbios visų lygių individams, tačiau jos ypač aktualios („Vadovo strateginės kompetencijos“ 2009).

Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad vadovų ir vadybininkų kompetencijai, jos įvertinimui ir ugdymui, skiriama nepakankamai dėmesio. J. Pacevičiaus ir J. Kekytės (2008) atlikti empirinių tyrimų duomenys atskleidžia vadovų vadybinių kompetencijų struktūrą, grupinius ir individualius skirtumus (lytis, darbo stažo, išsilavinimo pobūdis ir lygis). Analizuojami ir vertinami vadovo vadybinių kompetencijų privalumai (žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, gebėjimai mokytis, priimti sprendimą) ir trūkumai (planavimas, valdymo sprendimai, vadovavimas). Straipsnyje pristatoma vadybinių kompetencijų priklausomybė nuo lyties, darbo stažo, išsilavinimo ir lygio. Tyrimo objektu buvo pasirinktas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vadybiniai gebėjimai ir jų ugdymo kryptys. Praktinė atlikto tyrimo nauda yra ta, kad gavus vadovų grupinių gebėjimų bei galimybių rezultatus, galima sudaryti gebėjimų bei mokymo poreikių profilius, kurie gali padėti racionaliai sudaryti srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir racionaliai panaudoti mokymo laiką. Labai svarbu, kad organizacija sudarytu sąlygas ir patys darbuotojai būtų motyvuoti įsitraukti į nuolatinio mokymosi ir gebėjimų lygio kėlimo procesą. Atskleisti pagrindiniai vadovų vadybinių gebėjimų privalumai (darbo planavimas ir organizavimas, bendradarbiavimas) ir silpnybės (žinių trūkumas, praktinių įgūdžių stoka).

Tyrimais buvo nustatyta, kad kompetencijų charakteristika ir vadovo elgesys yra glaudžiai susiję, o tai tiesiogiai veikia įmonės veiklos efektyvumą. Tyrimo metu buvo apklausta 2500 įvairių firmų atstovų, kurių buvo paprašyta išskirti svarbiausias kompetencijų grupes vadovo veikloje. Kaip svarbiausios kompetencijų grupės buvo išskirtos šios: lyderystė, klientų aptarnavimas, orientacija į rezultatą, efektyvus problemų sprendimas, komunikacija. Tyrimo metu patvirtinta, kad būtent šias vadovų kompetencijas būtina ugdyti nuolatos (Abraham S.; Karns L; Shaw K; Mena M., 2001).

N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004) atkreipia dėmesį į tyrimo metu gautą išvadą, jog vadovavimas turėtų būti daugiau nukreipiamas į vertybių bei vizijos nustatymo, iškėlimo ir diegimo klausimus organizacijos nariams. Be to, tikslinga būtų išsamiau išsiaiškinti ir įgyvendinti valdymo dalyvaujant principus, t.y. įtraukiant darbuotojus į svarbiausių organizacinių sprendimų priėmimą bei išmokti pilnai pasitikėti pavaldinių kompetencija. Tai tiesiogiai taikytina ir vadovams bei jų kompetencijos ugdymui.

R. Balvočiūtė ir I. Bakanauskienė (2004) tyrimu analizuoja vadovų ugdymo mažose įmonėse problemą, kuri yra itin aktuali. Tyrimai, atlikti Šiaulių miesto prekybos įmonėse, parodė, kad apie 70 proc. įmonių vadovų neturi galimybių mokytis ir mokyti savo darbuotojus. Reflektyvaus mokymosi ciklas organizacijoje pateikiamas 10 paveiksle. Tyrimo metu paaiškėjo, kad vadovų praktinė patirtis yra ribota, kadangi jiems trūksta kompetencijų ugdymo ir žinių problemoms spręsti. Ugdant vadovus, pastarieji turi puikią galimybę ištrūkti iš rutininės veiklos įmonėje, tyrinėti savo ir kitų patirtį bei įgyti naujų gebėjimų.



Šaltinis: BALVOČIŪTĖ, Rasa; BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2004) Mažų įmonių – savininkų reflektyvaus mokymosi galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 31, p. 20

10 pav. Apibendrintas tarpkultūrinės kompetencijos charakteristikų vertinimas

2000 m. kovo-liepos mėn. Tarptautinės aukštosios vadybos mokyklos (ISM) Socialinių tyrimų centras atliko tyrimą Lietuvoje. Jo tikslas buvo išsiaiškinti vadybos mokymo poreikius mūsų šalyje. Pagal pateiktą klausimyną asmeninio interviu metu buvo apklausta 20 aktyviai veikiančių Lietuvos įmonių. Apklausiamos įmonės turėjo patirties dalyvaujant įvairaus lygio vadovų mokymo

programose. Tyrimo metu skirtingo tipo klausimai buvo pateikiami įmonių, personalo bei padalinių vadovams. Pagal tirtus gebėjimus buvo apibrėžti trys pagrindiniai vadovavimo vaidmenys: profesiniai, vadybiniai ir lyderystės, grindžiami asmeninėmis vertybėmis ir požiūriu į gyvenimą. Vadybiniai ir lyderystės vaidmenys buvo labiausiai būdingi tik aukščiausio lygio vadovams, o profesiniai vaidmenys daugiau siejami su vidurinės ir žemesniosios grandies vadovais. Įdomu tai, kad padalinių vadovai savo atliekamas profesines funkcijas įvertino menčiau negu jų vadovai. Pagrindinės problemos, kylančios vertinant mokymo poreikius įmonėje, yra tai, kad skirtingų lygių vadovai nurodo skirtingas prioritėtines mokymo sritis. Kalbant apie vadybos mokymo planavimą tirtose įmonėse, paaiškėjo, kad daugelis įmonių neturi parengtų netgi trumpalaikių mokymų planų ir mokymuose dalyvauja ad-hoc pagrindu. Pamiřšta, kad mokymo paslaugas teikiančių organizacijų reputacija yra svarbus veiksnys renkantis, kas mokys įmonės darbuotojus. Taip pat tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad tyrinėtose įmonėse buvo labai silpnos mokymų efektyvumo įvertinimo sistemos, kadangi personalo plėtra tirtose įmonėse nebuvo akcentuojama kaip prioritėtinė įmonės strategijos dalis. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, įmonėms pasiūlyta daugiau dėmesio skirti skirtingų darbuotojų lygių komunikacijai, planuoti mokymo programas iš anksto bei pradėti kurti mokymo efektyvumo įvertinimo sistemas, taikyti sisteminį požiūrį į personalo tobulinimą ir kvalifikacijos kėlimą (Turauskas, 2001).

Baltic Management Institute atlikus apklausą, kokios mokymo temos yra aktualiausias įmonių aukščiausiojo lygio vadovams Lietuvoje, paaiškėjo, jog jų prioritetai rikiuojasi pagal amžių. Apibendrinus rezultatus galima teigti, jog vadovai labiausiai linkę tobulintis vadovavimo ir strategijos, finansų valdymo, derybų ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse.

Atsižvelgiant į funkcinį pasiskirstymą - personalo vadovai ir finansų vadovai kaip aktualiausia jiems temą sutartinai išskyrė darbuotojų skatinimą bei pardavimų komandos stiprinimo mokymo poreikį. Pardavimų vadovams aktualiausias lyderiavimo įgūdžių, ugdančiojo vadovavimo bei pridėtinės vertės ir klientų lojalumo kūrimo temos (Vadovams aktualios mokymo temos - pagal amžių, 2006).

Remiantis atlikta empirinių tyrimų rezultatų analize, pateikiama 10 lentelė, išskiriant autorių ir pagrindinį tyrimo metu iškirtą rezultatą.

10 lentelė

Analizuotų empirinių tyrimų rezultatai

AUTORIUS	EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI
Ye Iong, Liu Ian (2007)	Lavinimo praktikos metodas. Teorinio kompetencijų ugdymo nepakanka, būtinas praktinis kompetencijų lavinimas, atpaįžstant save ir kitus.
N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003)	Kompetencijos raiška yra didžiausia organizacinio tapatumo kompetencijos bloke, mažiausia – emocinės kontrolės ir komunikavimo kompetencijos blokuose.
A. Zavadskė (2009)	Asmeninės vertybių sistemos aiškumas, gebėjimas mokinti ir lavinti pavaldinius ir gebėti vadovauti yra svarbiausias potencialas siekiant įmonės veiklos sėkmingumo.
N. Petkevičiūtė (2007)	Vadovo karjerą apsprendžia tokios pagrindinės kompetencijos: elgesio, suvokimo,

AUTORIUS	EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI
	emocinė ir organizacinė. Tradicinių kompetencijų nepakanka ir jos taip pat yra kintančios.
S. Hilderbandt (2003)	Būtinus nuolatinis tobulėjimas ir gebėjimas teisingai atrinkti ir panaudoti konkrečiai situacijai, konkrečiu laiku reikalingas kompetencijas.
D. Diskienė (2009)	Išskyrė penkias kompetencijų grupes: strateginė, socialinė, funkcinė, vadovavimo ir profesinė. Svarbu ne ką pasiekia ar daro, o kaip tą pasiekia ar daro.
Lominger Limited Inc. (2006)	Pateikė 67 teigiamas kompetencijas, kurios sąlygoja sėkmę ir 19 neigiamų, kurios žlugdo rezultatyvią veiklą. Pastarųjų kompetencijų vis daugėja kylant karjeros laiptais.
V. Barvydienė, A. Skaržauskienė (2005)	Vadovas privalo aiškiai suprasti, žinoti bei pateikti aplinkiniams savo vertybių sistemą. Tokie vadovai geriau pasiruošę priimti sprendimus.
B. Leonienė (2008)	Dirbant besikeičiančioje aplinkoje siekiama sukurti aplinką, kuri įgalina naudoti turimą kompetencijų bazę ir tuo pačiu skatina ją plėsti.
K. Tuulik, R. Alas (2005)	Vadovas privalo gebėti teisingai įvertinti savo ir pavaldinių kompetencijas, žinias ir galimybes, ir taip nustatyti realiai pasiekiamus tikslus.
A. Baležentis (2006)	Išskirti trys vadovo kompetencijų struktūriniai blokai: 1) konceptualus; 2) techninis ir technologinis; 3) tarpasmeninis. Veikiant būtina naudotis ir atsižvelgti į jau nusistovėjusius aspektus.
G. Yukl, R. Lepsinger (2005)	Pagrindinė vadovo kompetencija – suprasti, kad jie irgi daro klaidas, būti savikritiškam. Karjerą lemia gebėjimas tinkamai pateikti valdymo funkcijas ir atskleisti lyderio savybes.
Profiles Internetal (2006)	Vadovui pagarbą didina jo gebėjimas etiškai ir sąžiningai elgtis su darbuotojais.
Profiles Internetal (2008)	Lietuvoje labiau išlavintos vadovų kompetencijos susijusios su individualiu darbu (atsidavimas darbui), mažiau – su komandiniu darbu ir lyderyste (gebėjimas išklaudyti kitus, kurti asmeninius santykius, motyvuoti).
A. Radzevičienė (2004)	Tarpkultūrinė kompetencija turi būti ugdoma per stadijas: kompetencijų analizė; kompetencijų poreikio nustatymas; ugdymo poreikio nustatymas; reikalingų kompetencijų prioritetų eilės sudarymas; ugdymas ir jo naudingumo įvertinimas; kompetencijos ugdymo spragų identifikavimas ir papildymas, tobulinimo galimybių numatymas.
N. Petkevičiūtė, R. Budaitė (2005)	Tarpkultūrinė kompetencija turi būti ugdoma per stadijas: 1) tarpkultūrinės kompetencijos kėlimo kursai, seminarai, organizuojami šia veikla užsiimančių įmonių; 2) stažuotės užsienyje arba kultūriniai mainai; 3) apžvalginės kelionės; 4) įmonės viduje organizuojami tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo projektai.
Vadovo strateginės kompetencijos (2009)	Strategiškai svarbios kompetencijų grupės: lyderystė, vizijos turėjimas, kryptingumas, bendradarbiavimas.
J. Pacevičius, J. Kekytė (2008)	Vadovo kompetencijos – privalumai: žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, gebėjimai mokytis ir priimti sprendimą. Kompetencijos – trūkumai: planavimas, valdymo sprendimai, vadovavimas.
S. Abraham ir kt. (2001)	Svarbiausiomis kompetencijų grupėmis išskirtos: lyderystė, klientų aptarnavimas, orientacija į rezultatą, efektyvus problemų sprendimas, komunikacija.
N. Petkevičiūtė, I. Kalinina (2004)	Svarbiausias gebėjimas įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą ir jų vykdymą, mokėjimas pasitikėti pavaldinių kompetencija.
R. Balvočiūtė, I. Bakanauskienė (2004)	Vadovų praktinė patirtis yra ribota, kadangi jiems trūksta kompetencijų ugdymo ir žinių problemoms spręsti.
L. Turauskas (2001)	Mokymai personalui privalo būti planuojami, pagal reputaciją ir mokymosi poreikį bei tikslus atrenkamos mokymo kompanijos ir būtinai sukurta ir naudojama mokymo efektyvumo įvertinimo sistema.
Vadovams aktualios mokymo temos (2006).	Lietuvoje aukščiausio lygio vadovai labiausiai linkę tobulintis vadovavimo ir strategijos, finansų valdymo, derybų ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse

Šaltinis: sukurta autorės.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimų rezultatais atskleista, jog vadovo siekis pažinti savo stipriąsias ir tobulintinas puses, realizuoti galimybes ir suvaldyti rizikas, turi ne tik asmeninę prasmę. Toks siekis nukreiptas ir į ugdančios organizacijos kultūros formavimą, į tai, kad organizacijoje dominuotų stiprus prasmės, aiškios krypties ir identiteto jausmas, vedantis visą organizaciją į sėkmę. Išnagrinėjus vadovo kompetencijos ugdymo empirinius tyrimus, patvirtinta, kad kiekvienoje organizacijoje strateginiams pokyčiams yra labai svarbios šios vadovavimo

kompetencijos sritys: vizija, bendravimas, pasitikėjimas, savęs pažinimas, jautrumas situacijai, kūrybingumas, sąžiningumas, etiškas elgesys, profesiniai gebėjimai. Visi aptarti autoriai savo tyrimais patvirtino faktą, kad vadovo kompetentingumas lemia veiklos rezultatus, o nuo jų priklauso kiekvieno darbuotojo, pačios įmonės gerovė bei konkurencingumas rinkoje. Todėl reikšminga nuolatos skatinti bei įgyvendinti įvairias ugdymo formas. Be to, reikalinga ne tik nuolatos tyrinėti vadovo kompetencijas, jų ugdymo poreikį bei analizuoti atliktus tyrimus, bet ir pritaikyti gautus rezultatus praktinėje veikloje ir taip sulaukti rezultatyvaus grįžtamojo ryšio.

2.2. Vadovo kompetencijos ugdymo modelis

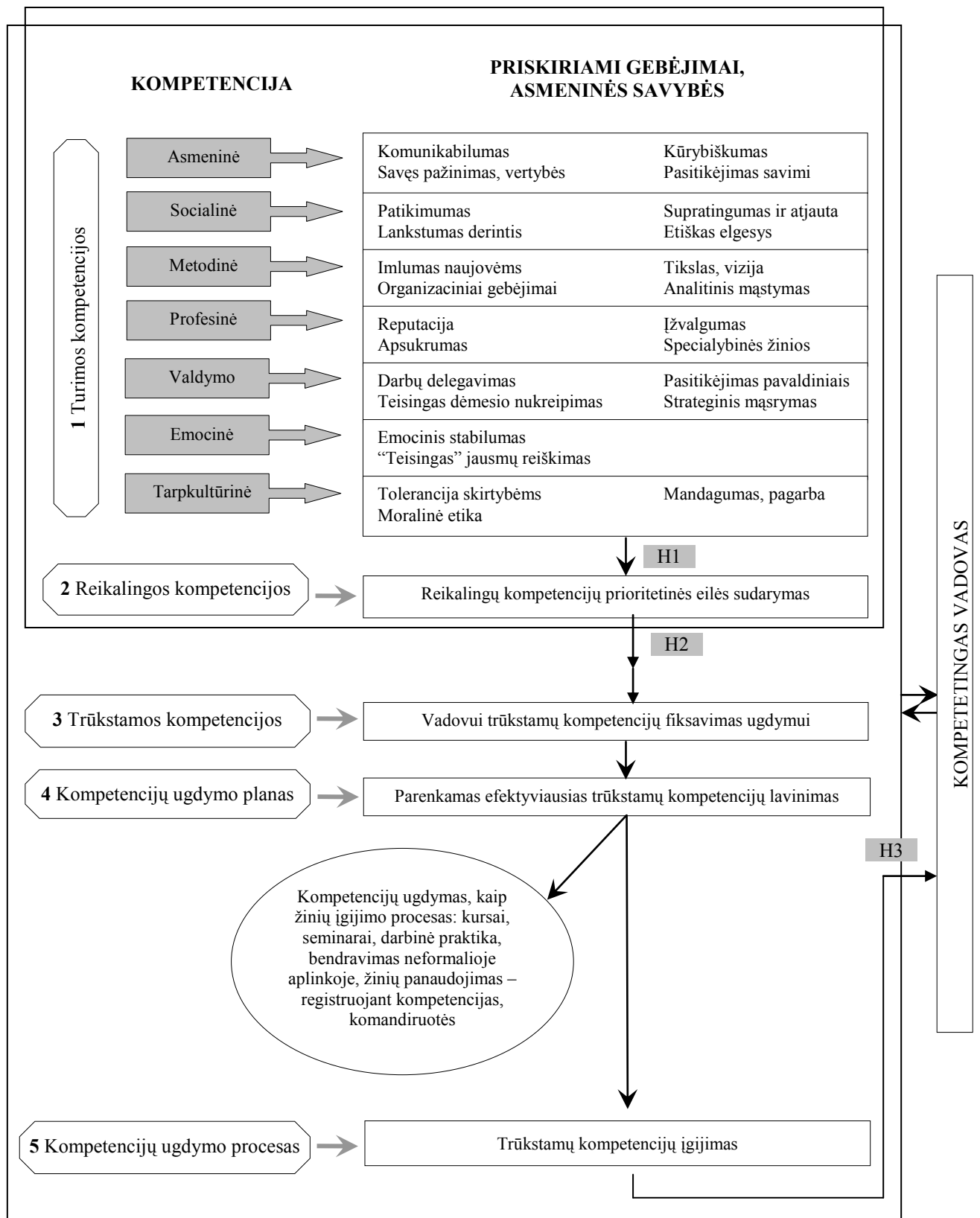
Atlikus vadovo kompetencijos ugdymo modelių analizę Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose iškeltos hipotezės bei papildytas vadovo kompetencijų modelis, sudarytas apibendrinant teorinę darbo dalį (11 pav.):

H1 – vadovo realiai turimos ir numanomos kompetencijos skiriasi.

H2 – profesinė kompetencija yra prioritetinga specifinių žinių ir praktikos reikalaujantiame darbe.

H3 – rezultatyviausias kompetencijų ugdymo procesas, kai sudaromos galimybės įgytas žinias pritaikyti praktikoje.

Pirmiausia išaiškinamos vadovo turimos kompetencijos. Antrame etape – formuojama vadovo darbui reikalingų kompetencijų prioritetinga eilė, atsižvelgiant į organizacijos specifiškumą ir kokiu tikslu bus taikomas sudarytas kompetencijų ugdymo modelis. Taip pat remiamasi empirinių tyrimų gautais rezultatais, kad didžiausią įtaką pavaldiniams daro kompetentingas vadovas, turintis tvirtą vadovavimo stilių, lyderio bruožus, tinkamai paskirstantis darbus, efektyviai sprendžiantis iškilančias problemas. Visa tai pasireiškia per turimas žinias, įgūdžius, sugebėjimus ir kai tradicinės kompetencijos neužgožia naujovių. Trečiame modelio etape fiksuojamos silpnos, tobulintinos ar dar neįgytos, trūkstamos, bet vadovui reikalingos kompetencijos. Ketvirtame – sudaromas kompetencijų ugdymo planas. Planuojant ugdymo procesą, numatoma, kad strategija turi vadovui sudaryti mokymosi erdvę. Atraskdamas savo silpnąsias puses, asmeniškai save identifikuodamas, vadovas suvokia savo organizacinį išipareigojimą ir taip motyvuojamas tobulėti savo ir organizacijos iniciatyva ir pagalba, ko pasekoje, sulaukia grįžtamojo ryšio iš darbuotojų. Numatomi reikalingi kursai, seminarai, stažuotės ir komandiravimai. Galiausiai – pradedamas nekompetencijų ugdymo procesas. Atsakingai įgyvendinto proceso grįžtamasis ryšys – kompetentingas vadovas.



Šaltinis: sukurta autorės.

11 pav. Vadovo kompetencijos ugdymo tyrimo modelis

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo kompetencijų ugdymas – tai sudėtingas procesas, reikalaujantis nuolatinio stebėjimo, koregavimo, kontrolės, finansinių išteklių ir t.t. Vadovo

kompetenciją nulemia jo gebėjimas nusistatyti tikslus ir reikiama linkme nukreipti ne tik save, bet ir savo pavaldinius, pakankamas žinių bagažas, įvairių sričių sinergijos kūrimas bei valdymas. Prie viso to būtina nuolatos tobulinti esamas ir ugdyti naujai įgyjamas kompetencijas. Tik tada, kai vadovas nuolatos domisi naujovėmis, išvelgia ir pripažįsta savo trūkumus, geba mokintis ir nuolatos tobulėti galima įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus. Sekančioje darbo dalyje sudarysiu vadovo kompetencijų ugdymo modelį, remiantis atlikto tyrimo tarptautinėje kompanijoje gautais rezultatais.

3. VADOVO KOMPETENCIJŲ TYRIMAS, VADOVO KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIUI SUDARYTI

Šioje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodika, duomenų analizė, rezultatų aptarimas ir pateikiamas tyrimo rezultatų įvertinimas.

3.1. Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti vadovams trūkstamas kompetencijas ir sudaryti vadovo kompetencijų ugdymo modelį.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, ar skiriasi numanomos ir realiai turimos vadovo kompetencijos;
2. Sudaryti prioritetinę vadovui reikalingų kompetencijų eilę, specifinių žinių ir gebėjimų reikalaujančiame darbe;
3. Išskirti vadovų nepakankamai įsisavintas ir trūkstamas kompetencijas;
4. Sudaryti ugdymo modelį užfiksuotoms vadovo nepakankamai įsisavintoms ir trūkstamoms kompetencijoms.

Tyrimo metodas. Tyrimo metodas – praktinių ir pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Tai procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti tam tikrų rezultatų (Bartkus, Matiušaitytė, Šarkiūnaitė, Paškevičiūtė, 2006, p. 20). Tyrime taikytas kiekybinis metodas, anoniminė anketinė apklausa internete, kuri, anot V. Pranulio (1998), priklauso aprašomajam tyrimui. Vadovų kompetencijų ugdymo modeliui sudaryti taikytas anketinės apklausos metodas, užtikrinantis respondentų anonimiškumą. Toks apklausos būdas yra pigesnis, sugaištama mažiau laiko ir galima sulaukti objektyvesnių atsakymų, nei, pvz., interviu metu. Remiantis tyrimo tikslu, tyrimui iškeltais uždaviniais bei laikantis anketos sudarymo taisyklių, sudaryti klausimynai – pagrindiniai tyrimo instrumentai. Kiekviena tyrimui iškelta hipotezė tikrinama atitinkamais anketos klausimais. Ryšio stiprumui tarp dviejų dydžių tirti naudotas koreliacijos koeficientas.

Tyrimo anketos aprašymas. Anot R. Tidikio (2003), anketa – tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo apklausiami respondentai.

Atliekamo tyrimo anketą sudaro trys dalys: įvadinė – anketos įžanga, pagrindinė – tiksliniai klausimai respondentams, baigiamoji – socialinė-demografinė.

Įvadinėje anketos dalyje pateikiama informacija, kas atlieka anketą, koks yra jos tikslas, kur bus panaudoti gauti duomenys.

Pagrindinė anketos dalis sudaryta iš penkių klausimų, kuriais siekiama išsiaiškinti vadovų turimas, reikalingas, trūkstamas kompetencijas, įvertinti kompetencijų ugdymo proceso dalių svarbą

lavinimo rezultatams bei nustatyti kompetencijų ugdymo proceso reikalingumą vadovų ir darbuotojų požiūriais.

Baigiamojoje anketos dalyje pateikti socialiniai – demografiniai klausimai apie respondentą, siekiant sužinoti respondentų amžių, išsilavinimą ir pareigas (taikoma tik darbuotojams).

Tyrimo metu iškeltos hipotezės priskiriamos anketos klausimams. Hipotezių paskirstymas pagal anketos klausimus pateikiamas 11 lentelėje.

11 lentelė

Hipotezių paskirstymas pagal anketos klausimus

HIPOTEZĖ	ANKETOS KLAUSIMAI
H1: vadovo realiai turimos ir numanomos kompetencijos skiriasi.	1. Turimos kompetencijos. Išskirkite savo vadovo turimas kompetencijas
H2: profesinė kompetencija yra prioritetinė specifinių žinių ir praktikos reikalaujančiame darbe.	2. Reikalingos kompetencijos. Išskirkite, Jūsų nuomone, tris Jums/Jūsų vadovui darbe svarbiausias kompetencijas. 3. Trūkstamos kompetencijos. Kaip manote, kokių kompetencijų labiausiai trūksta Jums/ Jūsų vadovui?
H3: rezultatyviausias kompetencijų ugdymo procesas, kai sudaromos galimybės įgytas žinias pritaikyti praktikoje.	4. Kompetencijų ugdymo proceso dalys. Pažymėkite atskirų kompetencijų ugdymo proceso dalių svarbą lavinimo rezultatams. 5. Kompetencijų ugdymo procesas. Ar, Jūsų nuomone, reikalinga nuolatos ugdyti Jūsų/ Jūsų vadovo kompetencijas?

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo imtis. Tyrimo metu, skirtingomis anketomis, buvo apklausiami skirtingo lygio darbuotojai, nuo padalinio vadovo, tiesioginių jo pavaldinių iki žemiausios grandies darbuotojų. Tyrimo imtis apskaičiuota pagal šią formulę:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

Kur:

N – visumos dydis. Padalinių vadovai Lietuvoje yra 7, visi jie geranoriškai užpildė vadovams skirtas anketas. Per Lietuvą didžiuosiuose miestuose išsidėsčiusiuose 10 padalinių dirba 412 salės darbuotojai, iš kurių 84 dėl įvairių priežasčių, tokių kaip nemokamos atostogos, motinystės / tėvystės atostogos ir kt. apklausoje dalyvauti negalėjo. Taigi N – 328.

p – požymio tikimybė. Ji dažniausiai nežinoma. Kadangi nėra kitų žinių apie p dydį, galima imti p=0,5 (Martišius, 2001, p. 116).

Δp – požymio dalies paklaida.

z – normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis, 2002, p. 314). Tada normaliojo skirsnio koeficientas z = 1,96.

$$n_{\min} = 177.$$

Tiriamųjų atsakymai buvo užkoduoti ir apdorojami SPSS 17.0 programa, leidžianti taikyti tam tikrus statistinius metodus, kurie padeda tiksliau ir išsamiau apdoroti gautus duomenis.

Darbe buvo pritaikyti statistinės analizės metodai: Mann-White U kriterijus (Z) – tai kriterijus, skirtas nustatyti, ar dviejų imčių vidurkiai statistiškai panašūs. Tačiau vien iš gautų vidurkių negalima daryti išvados ($-u$), todėl toliau skaičiuojamas Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijus, remiantis anketinės apklausos klausimų ir gautų duomenų pobūdžiu. Apskaičiuojant šį kriterijų, gaunami trys duomenys:

Z – kriterijus;

df – laisvės laipsniai;

p – statistinis reikšmingumas.

Iš visų šių kriterijų reikšmė teikiama tik statistiniam reikšmingumui, t. y. p . Jeigu p (remiantis standartais) yra mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$), tai reiškia, kad ryšys yra patikimas ir gautas vidurkis ($-iai$) statistiškai reikšmingai skiriasi. O jei gautas p rezultatas yra didesnis už 0,05 ($p > 0,05$), tada paaiškinama, jog gauti statistiškai panašūs rodikliai.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas atliktas sėkmingai veikiančioje tarptautinėje kompanijoje, aptarnaujančioje paslaugų rinką. Lietuvoje organizacijos padaliniai veikia didžiausiuose miestuose: Kaune, Vilniuje, Klaipėdoje, Panevėžyje ir Šiauliuose. Kompanija pasirinkta, atsižvelgiant į jos specifiškumą, kur vadovams labai svarbios ir jų veiklos sėkmę lemia itin specifinės profesinės kompetencijos.

Tyrimas vyko vienu etapu: 2010 m. kovo 30 – balandžio 18 d. buvo išplatintos anketos visuose pasirinktos organizacijos padaliniuose. Anketos buvo platinamos elektroniniu paštu su prašymu bendradarbiauti ir nuoroda, kur patalpinta anketa. Buvo skirtos dvi savaitės, kad organizacijoje dirbantys asmenys nebūtų apkrauti papildomomis užduotimis, todėl jų paprašyta užpildyti anketą patiems patogiu laiku per numatytą laikotarpį. Viso tyrimo metu skambučiais, elektroniniais laiškais, asmeniniais apsilankymais Kauno ir Klaipėdos miestų padaliniuose ir prašymais respondentams buvo primenama apie vykdomą apklausą. Taip pat, kad atsakytų anketų skaičius augtų sparčiau, kelis kartus per savaitę, keičiantis pamainoms, pasitelkta vidurinėsios grandies vadovų pagalba, kad dirbantiems darbuotojams būtų priminta apie atliekamą tyrimą. Anketos buvo anoniminės. Tyrime dalyvavo įvairias pareigas užimantys darbuotojai bei organizacijoje dirbantys padalinių vadovai.

Anketos respondentų patogumui buvo patalpintos portale apklausa.lt taip, kad į jas būtų galima atsakinėti kompiuteryje bei automatiškai būtų matoma atsakymų visuma. Tyrimui atlikti buvo sukurtos dvi anketos: viena iš jų skirta padalinių vadovams, kita – salės darbuotojams (1, 2 priedai). Pagrindinės anketų dalies klausimai analogiški: vadovai vertino savo kompetencijas, salės

darbuotojai – salės vadovo kompetencijas. Pastarųjų anketos demografinis klausimas, nustatantis pareigas, leis įvertinti ir palyginti tiesioginių ir netiesioginių pavaldinių atsakymus.

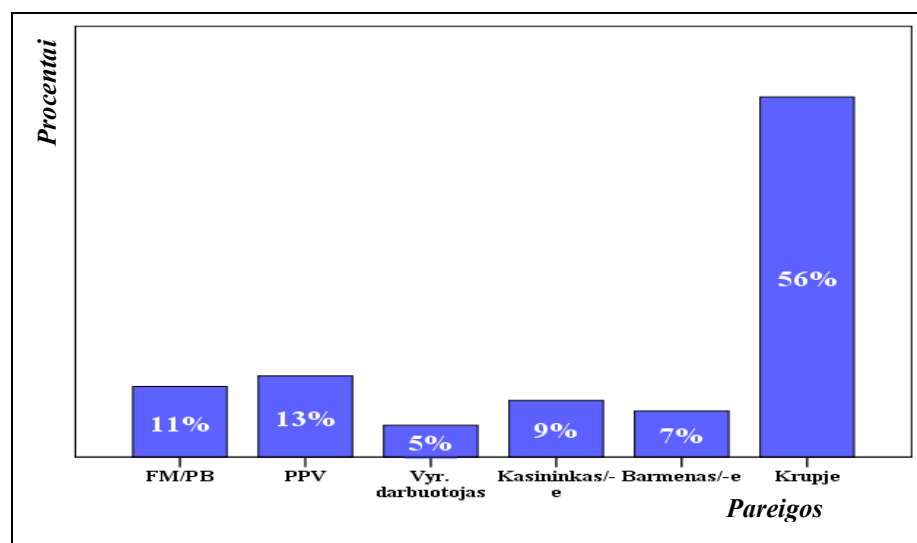
Iš apklaustos organizacijos narių gauta 190 teisingai užpildytų anketų, tinkamų naudoti: 7 jų užpildė visi Lietuvoje dirbantys padalinių vadovai ir 183 – visų Lietuvoje veikiančių padalinių salės darbuotojai.

Duomenys statistiškai apdoroti, naudojant statistinę programą SPSS 17.0, grafinė informacija pateikta, naudojant kompiuterinę programą Microsoft Excel.

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Vadovams trūkstamoms ir nepakankamai įsisavintoms kompetencijoms nustatyti anketose buvo pateikti atitinkami klausimai.

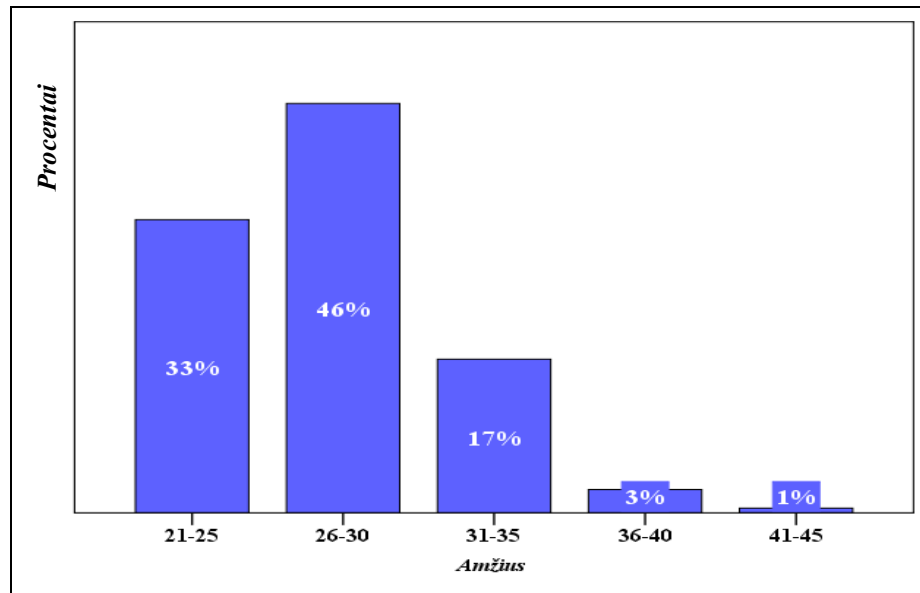
Iš 183 anketas užpildžiusių salės darbuotojų 56 proc. kazino salės darbuotojų yra krupje, 13 proc. – PPV, 11 proc. – FM / PB, 9 proc. – kasininkai, 7 proc. – barmenai, 5 proc. – vyr. darbuotojai (12 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

12 pav. Salės darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

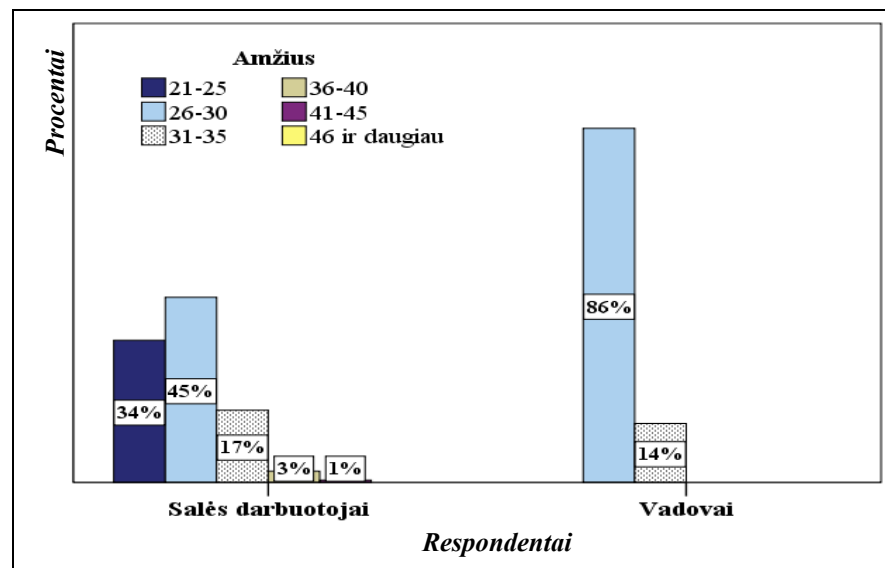
Daugiausia apklaustųjų yra 26–30 metų amžiaus, net 46 proc., 33 proc. – 21–25 metų amžiaus, 17 proc. – 31–35 metų amžiaus, likusieji 1 proc. – 41–45 metų amžiaus.



Šaltinis: sukurta autorės.

13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant amžiaus pasiskirstymą tarp salės darbuotojų ir vadovų (14 pav.) matyti, kad 86 proc. vadovų yra 26–30 metų amžiaus, 14 proc. – 31–35 metų amžiaus. Vertinant amžiaus skirtumo tarp salės darbuotojų ir vadovų patikimumą matoma, kad statistinis ryšys yra nereikšmingas, t. y. pareigos nepriklauso nuo amžiaus ($\chi^2 = 5,115$, $p = 0,276$).

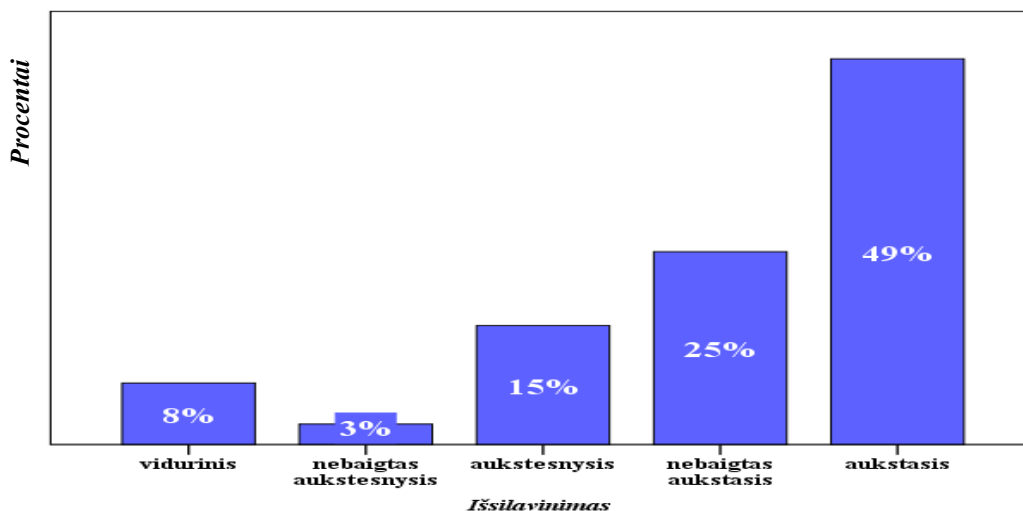


Šaltinis: sukurta autorės.

14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių tarp salės darbuotojų ir vadovų ($\chi^2 = 5,115$, $p = 0,276$)

Analizuodami kazino darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą (15 pav.) matoma, kad 49 proc. darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, 25 proc. – nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, 15 proc. –

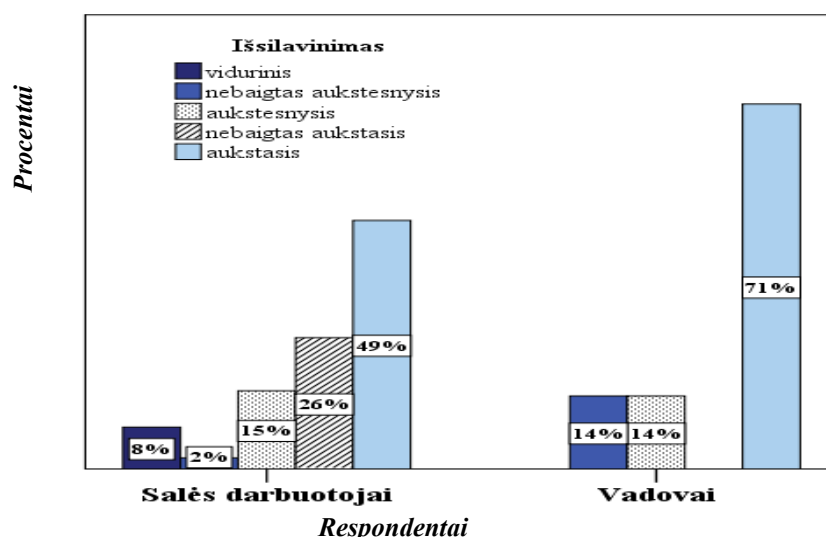
aukštesnį, likusieji – vidurinį arba nebaigtą aukštesnį išsilavinimą. Akivaizdu, kad įmonėje didžioji dalis darbuotojų yra kvalifikuoti ir išsilavinę žmonės, turintys pakankamai teorinių žinių.



Šaltinis: sukurta autorės.

15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Analizuodami respondentų išsilavinimo pasiskirstymą tarp salės darbuotojų ir vadovų (16 pav.) matoma, kad 71 proc. vadovų turi aukštąjį išsilavinimą bei po 14 proc. – aukštesnįjį arba nebaigtą aukštesnįjį, tuo tarpu 49 proc. salės darbuotojų turi aukštąjį, 26 proc. – nebaigtą aukštąjį, 15 proc. – aukštesnįjį, likusieji – vidurinį ar nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Nepaisant šių skirtumų, skirtumas tarp salės darbuotojų ir vadovų išsilavinimo statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, t. y. išsilavinimas nepriklauso nuo pareigų ($\chi^2 = 6,835$, $p = 0,145$).



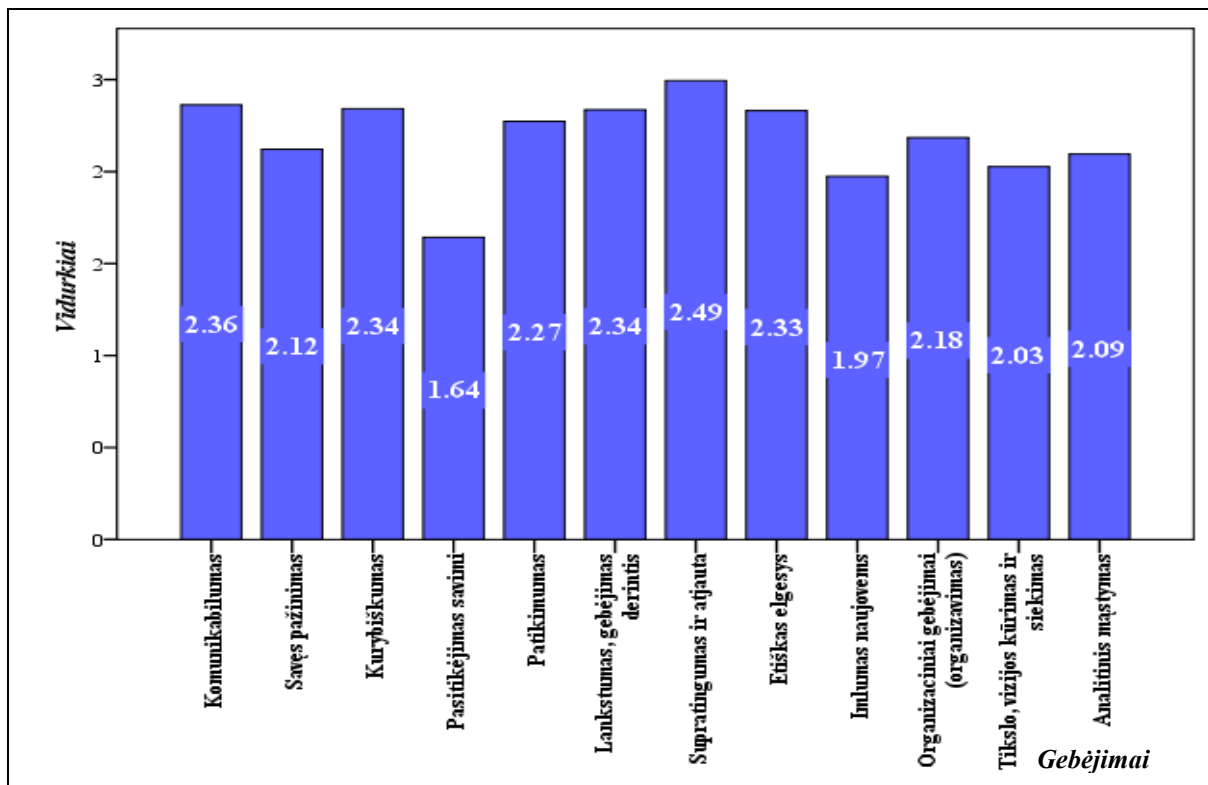
Šaltinis: sukurta autorės.

16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą tarp salės darbuotojų ir vadovų

H1: vadovo realiai turimos ir numanomos kompetencijos skiriasi.

Siekiant patikrinti pirmąją hipotezę, kazino vadovai vertino savo, o salės darbuotojai – vadovo, turimas, mažiau įsisavintas trūkstamas kompetencijas.

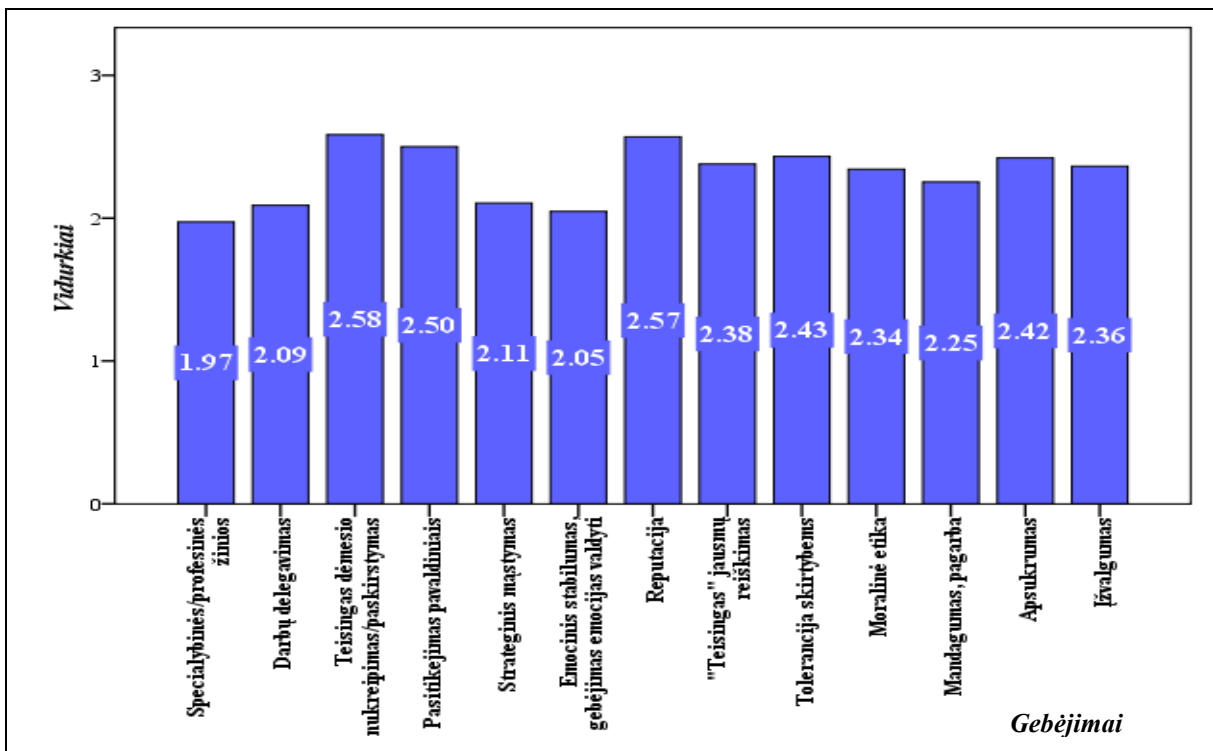
Tyrimo metu respondentų buvo paprašyta 5 balų skalėje įvertinti kazino vadovų turimas kompetencijas (1 – labai stipri turima kompetencija, 5 – tokios kompetencijos neturi).



Saltinis: sukurta autorės.

17 pav. Kazino vadovų stipriausių savybių įvertinimo vidurkiai

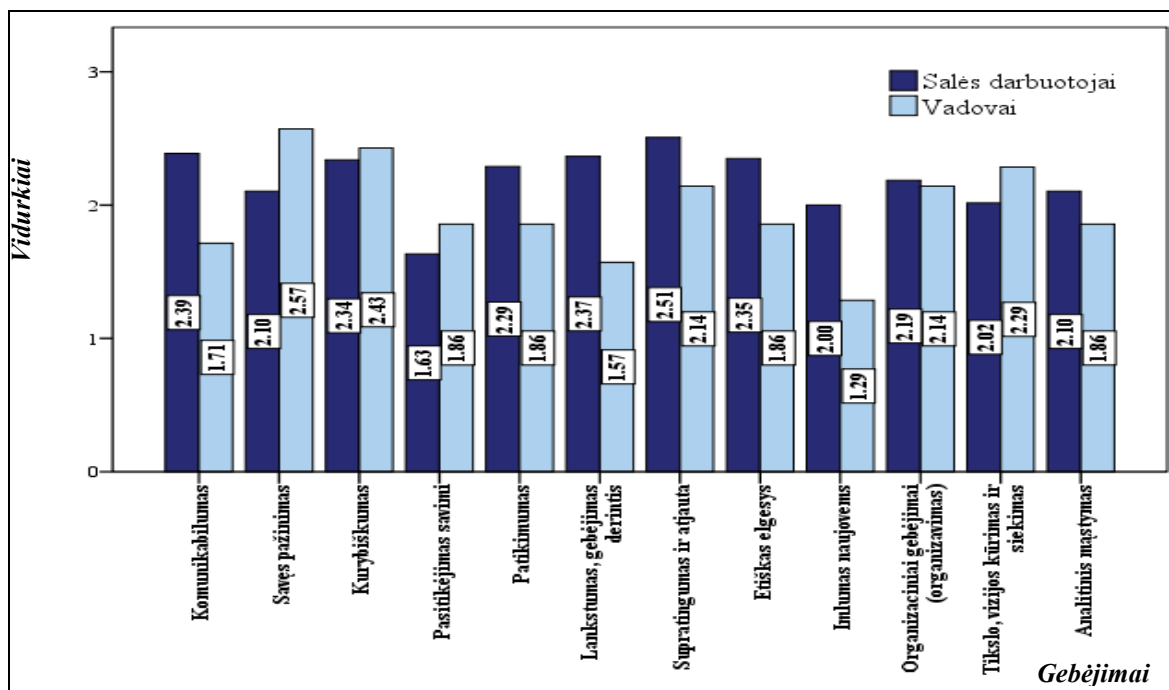
Rezultatai (17/18 pav.) rodo, kad stipriausiomis turimomis kompetencijomis buvo įvardintas pasitikėjimas savimi (vidurkis 1,64 balo), profesinės žinios ir imlumas naujovėms (po 1,97 balo), tikslo, vizijos kūrimas ir siekimas (2,03 balo) bei emocinis stabilumas (2,05 balo), tuo tarpu tarp silpniausių savybių buvo paminėtas teisingas dėmesio nukreipimas (2,58 balo), reputacija (2,57 balo), pasitikėjimas pavadiniais (2,50 balo), supratingumas ir atjauta (2,49 balo) bei tolerancija (2,43 balo).



Šaltinis: sukurta autorės.

18 pav. Kazino vadovų stipriausių savybių įvertinimo vidurkiai

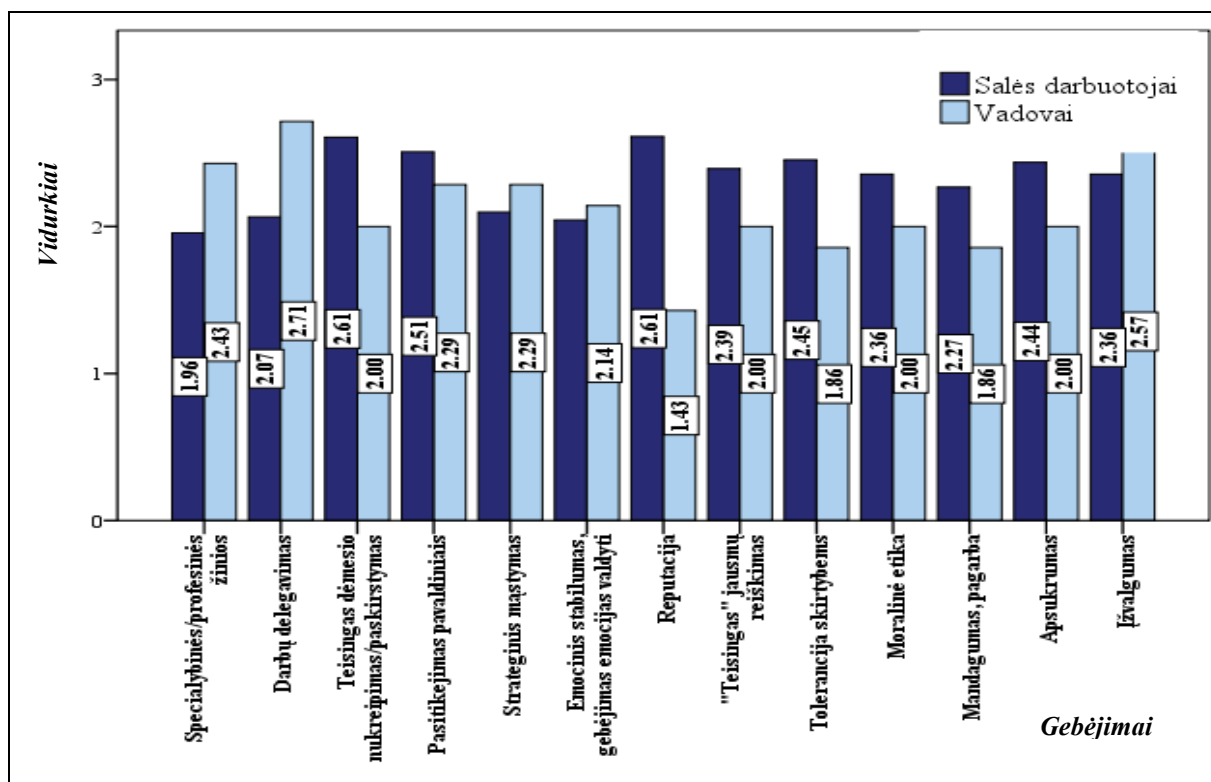
Statistinio ryšio patikimumui salės darbuotojų ir vadovų nuomonėms įvertinti buvo naudotasi *Mann-White U* kriterijumi (Z), o statistiškai reikšmingu laikytas tas ryšys, kurio p reikšmė neviršijo 0,05.



Šaltinis: sukurta autorės.

19 pav. Kazino vadovų savybių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas tarp salės darbuotojų ir vadovų

Salės darbuotojai stipriausiomis vadovų kompetencijomis išskyrė pasitikėjimą savimi (1,63 balo), profesines žinias (1,93 balo), imlumą naujovėms (2 balai), tikslo ir vizijos kūrimą ir siekimą (2,02 balo) bei darbų delegavimą (2,07 balo). Tuo tarpu patys vadovai savo stipriausiomis savybėmis ir gebėjimais įvardijo imlumą naujovėms (1,29 balo), reputaciją (1,43 balo), lankstumą ir gebėjimą derintis (1,57 balo), komunikabilumą (1,71 balo), patikimumą (1,86 balo).



Šaltinis: sukurta autorės.

20 pav. Kazino vadovų savybių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas tarp salės darbuotojų ir vadovų

Silpniausiomis vadovo savybėmis salės darbuotojai laiko teisingą dėmesio nukreipimą ir paskirstymą (2,61 balo), reputaciją (2,61 balo), supratingumą ir atjautą (2,51 balo), pasitikėjimą pavaldiniais (2,51 balo) ir toleranciją skirtybėms (2,45 balo). Patys vadovai lavintiniais gebėjimais išskyrė darbų delegavimą (2,71 balo), išvalgumą (2,57 balo), savęs pažinimą (2,57 balo), kūrybiškumą (2,43 balo) ir profesines žinias (2,43 balo).

Rezultatai rodo (12 lentelė), kad salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties dviem savybėmis – reputacija ir imlumu naujovėms, todėl galima daryti išvadą, kad vadovai statistiškai reikšmingai labiau nei salės darbuotojai vertina savo imlumą naujovėms ($Z = -2,083$, $p = 0,037$) bei reputaciją ($Z = -3,010$, $p = 0,003$), tuo tarpu ties kitomis savybėmis salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

Stipriausios kazino vadovų savybės, vertinant salės darbuotojus ir vadovus

		VIDURKIS	Z	P
Komunikabilumas	Salės darbuotojai	96.70	-1.592	0.111
	Vadovai	64.14		
Savęs pažinimas	Salės darbuotojai	94.23	-1.752	0.080
	Vadovai	128.79		
Kūrybiškumas	Salės darbuotojai	95.28	-0.304	0.761
	Vadovai	101.36		
Pasitikėjimas savimi	Salės darbuotojai	94.44	-1.524	0.128
	Vadovai	123.14		
Patikimumas	Salės darbuotojai	96.23	-0.967	0.333
	Vadovai	76.50		
Lankstumas, gebėjimas derintis	Salės darbuotojai	96.93	-1.903	0.057
	Vadovai	58.21		
Supratingumas ir atjauta	Salės darbuotojai	96.20	-0.936	0.349
	Vadovai	77.07		
Etiškas elgesys	Salės darbuotojai	96.46	-1.288	0.198
	Vadovai	70.50		
Imlumas naujovėms	Salės darbuotojai	97.04	-2.083	0.037
	Vadovai	55.36		
Organizaciniai gebėjimai (organizavimas)	Salės darbuotojai	95.41	-0.117	0.907
	Vadovai	97.79		
Tikslo, vizijos kūrimas ir siekimas	Salės darbuotojai	94.62	-1.206	0.228
	Vadovai	118.57		
Analitinis mąstymas	Salės darbuotojai	95.94	-0.593	0.553
	Vadovai	84.07		
Specialybinės/profesinės žinios	Salės darbuotojai	94.20	-1.767	0.077
	Vadovai	129.43		
Darbų delegavimas	Salės darbuotojai	94.10	-1.883	0.060
	Vadovai	132.14		
Teisingas dėmesio nukreipimas/paskirstymas	Salės darbuotojai	96.89	-1.886	0.059
	Vadovai	59.29		
Pasitikėjimas pavaldiniais	Salės darbuotojai	95.87	-0.495	0.621
	Vadovai	85.93		
Strateginis mąstymas	Salės darbuotojai	94.81	-0.955	0.340
	Vadovai	113.43		
Emocinis stabilumas, gebėjimas emocijas valdyti	Salės darbuotojai	95.02	-0.645	0.519
	Vadovai	108.00		
Reputacija	Salės darbuotojai	97.75	-3.010	0.003
	Vadovai	36.79		
„Teisingas“ jausmų reiškimas	Salės darbuotojai	96.30	-1.071	0.284
	Vadovai	74.57		
Tolerancija skirtybėms	Salės darbuotojai	96.54	-1.376	0.169
	Vadovai	68.36		
Moralinė etika	Salės darbuotojai	96.21	-0.952	0.31
	Vadovai	76.93		
Mandagumas, pagarba	Salės darbuotojai	96.18	-0.907	0.364
	Vadovai	77.71		
Apsukrumas	Salės darbuotojai	96.15	-0.863	0.388
	Vadovai	78.43		
Ižvalgumas	Salės darbuotojai	95.04	-0.620	0.535
	Vadovai	107.57		

Šaltinis: sukurta autorės.

H2: profesinė kompetencija yra prioritetinga specifinių žinių ir praktikos reikalaujantiame darbe.

Siekiant patikrinti antrąją hipotezę, apklausos dalyvių buvo paprašyta išskirti 3 pagrindines kompetencijas, reikalingiausias kazino vadovui darbe. Salės darbuotojų ir vadovų nuomonių skirtumo patikimumui įvertinti buvo naudotasi *Pearsono suderinamumo* χ^2 kriterijumi, o statistiškai reikšmingu laikytas tas ryšys, kurio *p* reikšmė neviršijo 0,05.

Rezultatai rodo (žr. 13 lentelė), kad reikalingiausiomis buvo įvardinta profesinė, metodinė, socialinė ir valdymo kompetencija, tuo tarpu mažiausiai reikalinga – asmeninė, emocinė ir tarpkultūrinė kompetencija. Analizuojant atskirai nuomonių apie reikalingiausias kompetencijas pasiskirstymą tarp salės darbuotojų ir vadovų matyti, kad salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties trimis kompetencijomis. Vadovai statistiškai reikšmingai labiau nei salės darbuotojai reikalingesne laiko socialinę kompetenciją ($\chi^2 = 5,061$, $p = 0,024$) ir emocinę ($\chi^2 = 5,696$, $p = 0,017$), tuo tarpu salės darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau reikalingesne laiko valdymo kompetenciją ($\chi^2 = 4,537$, $p = 0,033$). Ties kitomis kompetencijomis salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.

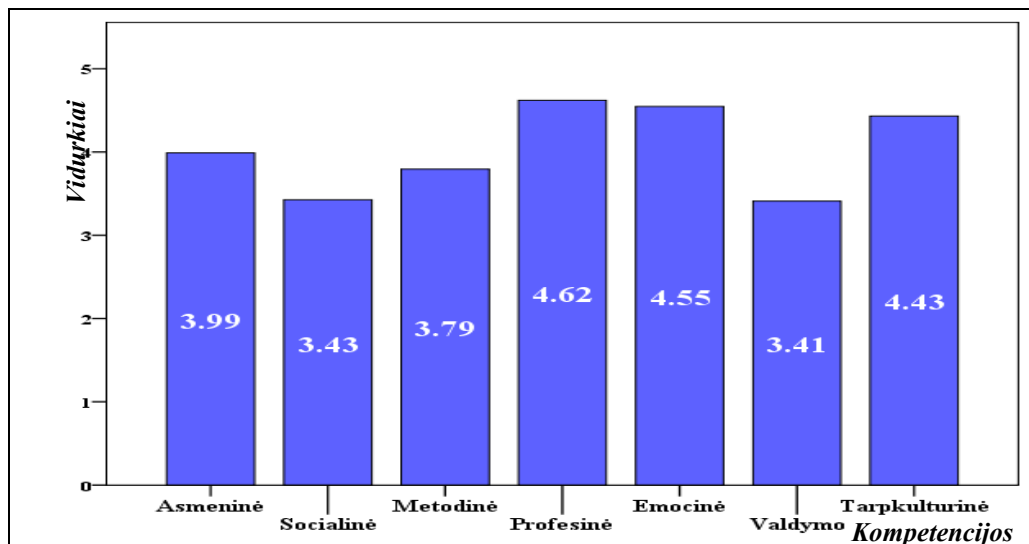
13 lentelė

Reikalingiausios kazino vadovui savybės

	Salės darbuotojai				Vadovai				χ^2	df	p
	Nereikalinga		Reikalinga		Nereikalinga		Reikalinga				
	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.			
Asmeninė (asmeninės savybės)	126	68.9	57	31.1	5	71.4	2	28.6	0.021	1	0.885
Socialinė (gebėjimas dirbti komandoje ir su ja)	78	42.6	105	57.4	0	0.0	7	100	5.061	1	0.024
Metodinė (organizaciniai gebėjimai)	77	42.1	106	57.9	4	57.1	3	42.9	0.626	1	0.429
Profesinė (profesiniai gebėjimai ir žinios)	44	24.0	139	76.0	1	14.3	6	85.7	0.355	1	0.551
Emocinė (emocijų valdymas ir reiškimas)	147	80.3	36	19.7	3	42.9	4	57.1	5.696	1	0.017
Valdymo	82	44.8	101	55.2	6	85.7	1	14.3	4.537	1	0.033
Tarpkultūrinė (tolerancija skirtybėms)	172	94.0	11	6.0	7	100.0	0	0	0.447	1	0.504

Šaltinis: sukurta autorės.

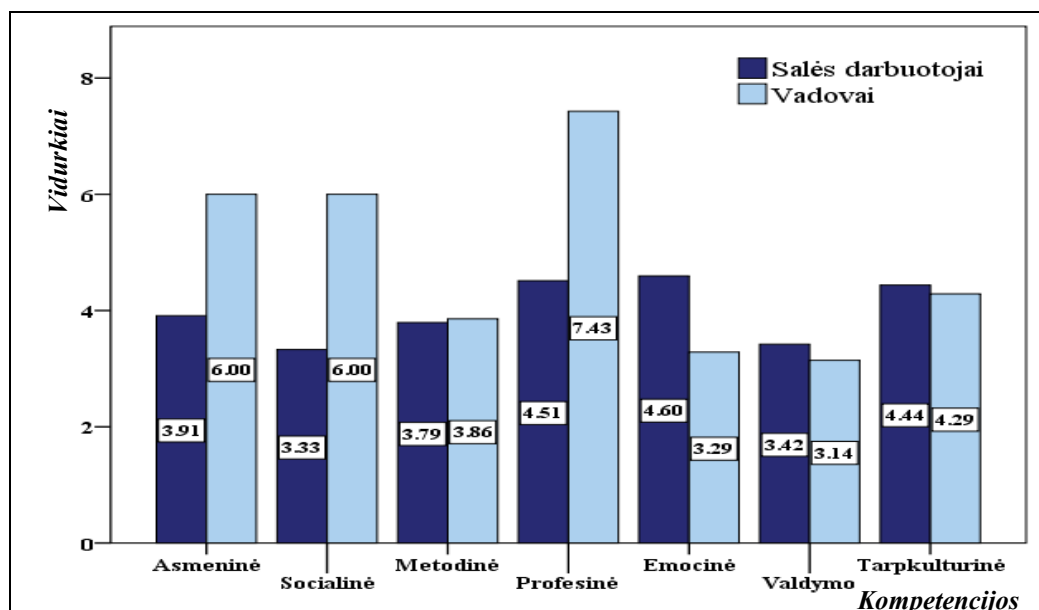
Pirmojo klausimo gautų atsakymų ir pirmosios bei antrosios hipotezėms patikrinti apklausos dalyvių buvo paprašyta 7 balų skalėje įvertinti trūkstamas vadovų kompetencijas (1 – labiausiai trūksta, 7 – mažiausiai trūksta). Rezultatai rodo (21 pav.), kad labiausiai trūkstamomis buvo įvardintos valdymo ir socialinė kompetencijos, mažiausiai trūkstamomis – profesinė ir emocinė kompetencijos.



Šaltinis: sukurta autorės.

21 pav. Apklauso dalyvių nuomonės apie vadovų trūkstamas kompetencijas įvertinimų vidurkiai

Analizuojant vadovams trūkstamų kompetencijų įvertinimus atskirai tarp salės darbuotojų ir pačių vadovų matyti (22 pav), kad salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties trimis kompetencijomis.



Šaltinis: sukurta autorės.

22 pav. Apklauso dalyvių nuomonės apie vadovų trūkstamas kompetencijas įvertinimų vidurkiai tarp salės darbuotojų ir vadovų

Salės darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau nei vadovai mano, kad vadovams trūksta asmeninės ($Z = -2,269$, $p = 0,023$), socialinės ($Z = -2,881$, $p = 0,004$) ir profesinės ($Z = -3,212$, $p = 0,001$) kompetncijų (14 lentelė). Ties kitomis kompetencijomis vadovų ir salės darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai sutapo.

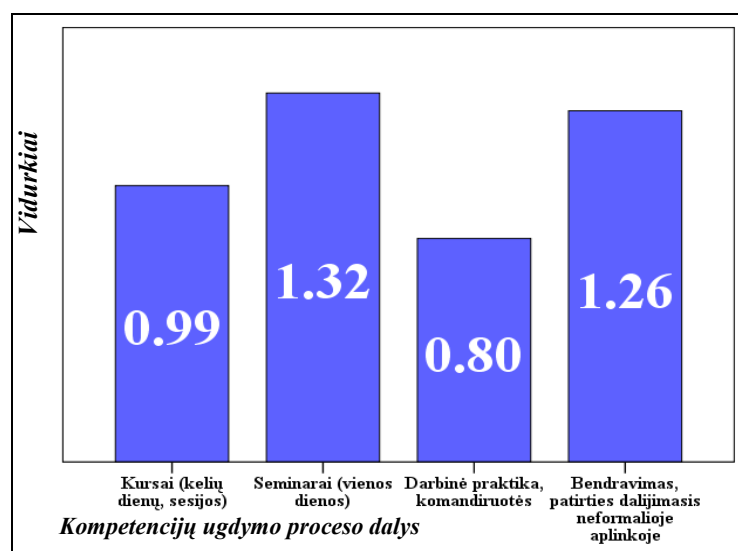
Trūkstančių kompetencijų apsiskirstymas tarp vadovų ir salės darbuotojų

		Vidurkis	Z	p
Asmeninė	Salės darbuotojai	93.75	-2.269	0.023
	Vadovai	141.14		
Socialinė	Salės darbuotojai	93.28	-2.881	0.004
	Vadovai	153.50		
Metodinė	Salės darbuotojai	95.68	-0.239	0.811
	Vadovai	90.71		
Profesinė	Salės darbuotojai	93.02	-3.212	0.001
	Vadovai	160.21		
Emocinė	Salės darbuotojai	96.75	-1.621	0.105
	Vadovai	62.93		
Valdymo	Salės darbuotojai	95.72	-0.292	0.770
	Vadovai	89.64		
Tarpkultūrinė	Salės darbuotojai	95.54	-0.046	0.963
	Vadovai	94.57		

Šaltinis: sukurta autorės.

H3: rezultatyviausias kompetencijų ugdymo procesas – kai sudaromos galimybės įgytas žinias pritaikyti praktikoje.

Siekiant patikrinti trečiąją hipotezę, apklausos dalyvių buvo paprašyta 5 balų skalėje įvertinti atskirų kompetencijos dalių svarbą lavinimo rezultatams (1 – labai veiksminga, 5 – visai neveiksminga) bei įvertinti vadovo kompetencijų ugdymo proceso reikalingumą. Prie klausimo buvo parašyta pastaba, kad į klausimą atsakyti turi tik su kompetencijų ugdymo procesu susipažinę darbuotojai. Taip sulaukta 109 respondentų atsakymų, iš kurių 102 salės darbuotojai ir 7 vadovai.

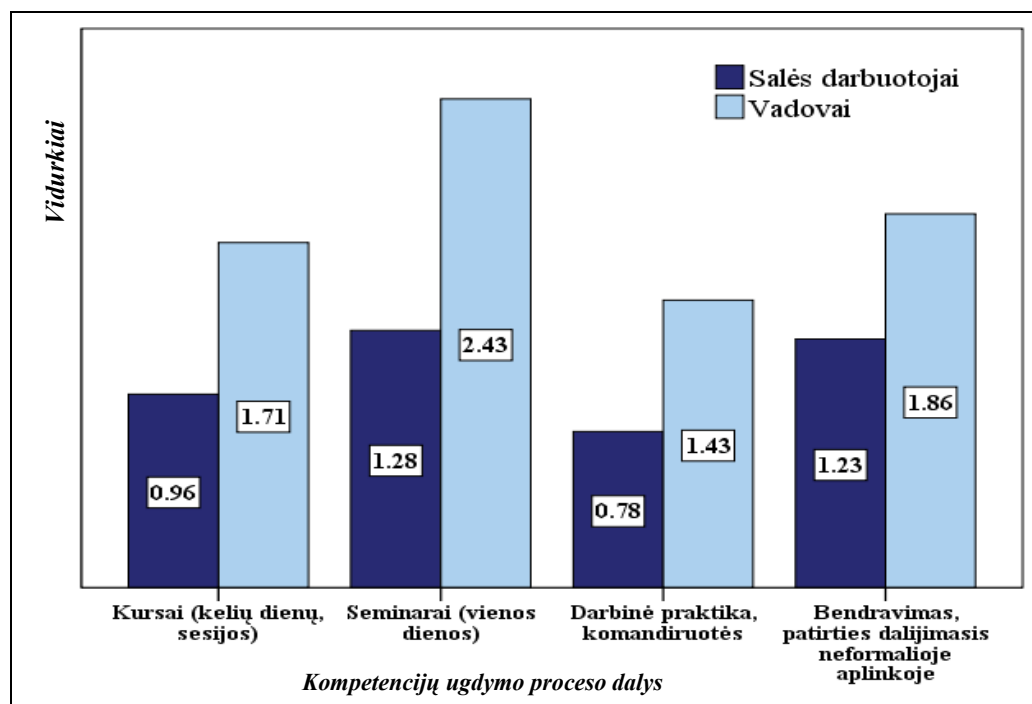


Šaltinis: sukurta autorės.

23 pav. Apklausos dalyvių veiksmingiausių ugdymo proceso dalių įvertinimų vidurkiai

Gauti rezultatai rodo (23 pav.), kad veiksmingiausiomis ugdymo proceso dalimis buvo įvardinti kelių dienų kursai bei darbinė praktika ir komandiruotės, tuo tarpu mažiausiai veiksmingomis – seminarais ir patirties dalinimasis neformalioje aplinkoje.

Analizuojant veiksmingiausių ugdymo proceso dalių įvertinimų vidurkius atskirai tarp salės darbuotojų ir vadovų matyti (24 pav.), kad salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties trimis ugdymo proceso dalimis.



Šaltinis: sukurta autorės.

24 pav. Apklauso dalyvių veiksmingiausių ugdymo proceso dalių įvertinimų vidurkiai tarp salės darbuotojų ir vadovų

Salės darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau veiksmingesnėmis ugdymo proceso dalimis laiko seminarus ($Z = -2,538$, $p = 0,011$), darbinę praktiką ir komandiruotes ($Z = -2,363$, $p = 0,018$) bei įvairius kursus ($Z = -2,230$, $p = 0,026$), tuo tarpu nuomonė apie patirties dalinimasi neformalioje aplinkoje sutapo (15 lentelė).

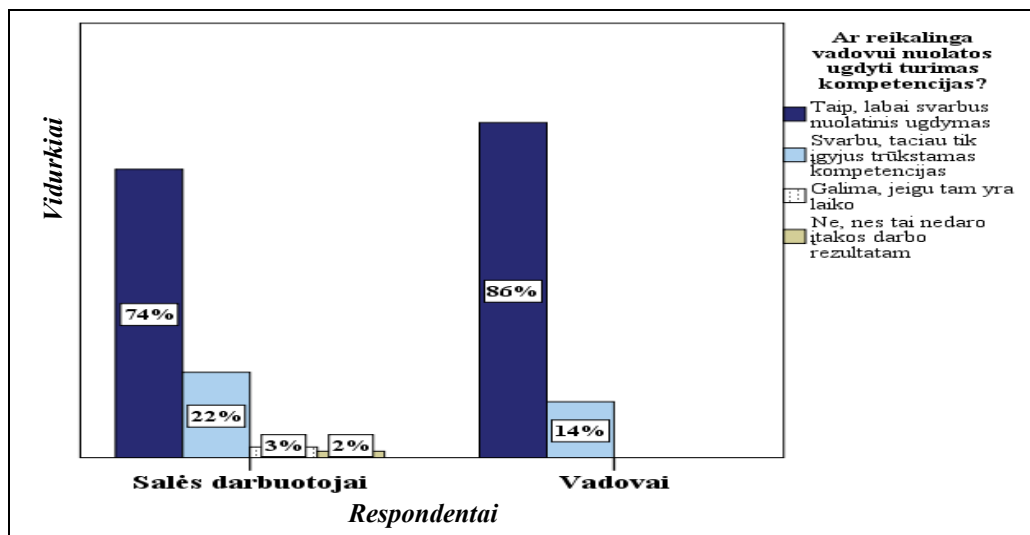
15 lentelė

Trūkstančių kompetencijų pasiskirstymas tarp vadovų ir salės darbuotojų

		Vidurkis	Z	p
Kursai (kelių dienų, sesijos)	Salės darbuotojai	93.86	-2.230	0.026
	Vadovai	138.50		
Seminarai (vienos dienos)	Salės darbuotojai	93.61	-2.538	0.011
	Vadovai	144.79		
Darbinė praktika, komandiruotės	Salės darbuotojai	93.79	-2.363	0.018
	Vadovai	140.21		
Bendravimas, patirties dalijimasis neformalioje aplinkoje	Salės darbuotojai	94.26	-1.667	0.095
	Vadovai	127.86		

Šaltinis: sukurta autorės.

Apklausoje metu respondentų buvo paprašyta įvertinti, ar vadovui būtina nuolatos ugdyti jau turimas kompetencijas. Gauti rezultatai rodo (25 pav.), kad 74 proc. salės darbuotojų ir 86 proc. vadovų nurodė, kad šias kompetencijas ugdyti būtina, kad svarbu, bet tik įgijus trūkstamas kompetencijas – 22 proc. salės darbuotojų ir 14 proc. vadovų. Vertinant nuomonių skirtumo patikimumą matyti, kad salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, t. y. nuomonė apie kompetencijų ugdymo svarbą nepriklauso nuo pareigų.



Šaltinis: sukurta autorės.

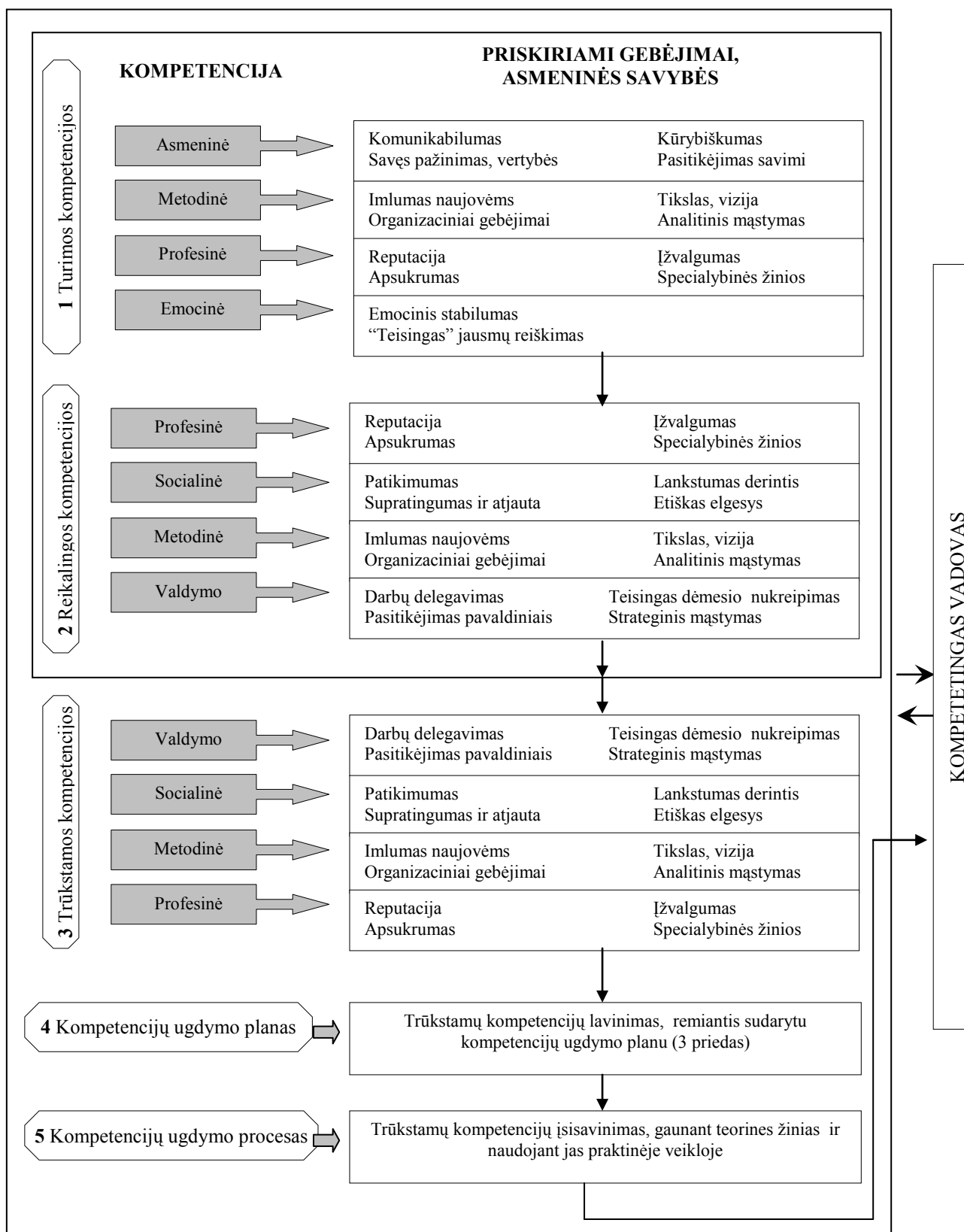
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar vadovui būtina nuolatos ugdyti jau turimas kompetencijas ($\chi^2 = 0,615$, $p = 0,893$)

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis paaiškėjo, jog labiausiai išlavintomis kazino vadovo kompetencijų dedamosios laikomos: pasitikėjimas savimi, imlumas naujovėms, profesinės žinios, tikslo, vizijos kūrimas ir siekimas, emocinis stabilumas. Vadovo darbui reikalingiausiomis kompetencijomis išskirtos profesinė, socialinė ir metodinė. Salės vadovui trūkstamomis kompetencijomis įvardintos valdymo, socialinė ir metodinė bei patvirtintas faktas, jog kompetencijos, net ir jau turimos, privalo būti nuolatos ugdomos ir efektyviausia tai daryti, sudarant situacijas, leidžiančias kursų metu gautas teorines žinias pritaikyti praktikoje.

3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Visose įmonėse vadovai, jų valdymo ir darbo stilius, (ne)kompetencijos ir galimybės lemia pagrindinius siekiamus rezultatus. Atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidė tirtos įmonės vadovų realiai turimas ir trūkstamas bei vadovo darbe prioritetines kompetencijas, patvirtintas visos trys išskeltos hipotezės.

Atlikus tyrimą, išanalizavus ir susisteminius gautus rezultatus, pateikiamas vadovo kompetencijų ugdymo modelis (26 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

26 pav. Vadovo kompetencijos ugdymo modelis

Pirmajame etape išskirtos vadovų *turimos kompetencijos* – asmeninė, metodinė, profesinė ir emocinė, bei pagrindiniai jiems priskiriami gebėjimai – pasitikėjimas savimi, imlumas naujovėms, tikslo, vizijos kūrimas ir siekimas, profesinės žinios ir emocinis stabilumas. Antrajame etape

pirmiausia apibrėžiama, jog sukurtas kompetencijų ugdymo modelis bus pritaikytas padalinių vadovų trūkstamoms kompetencijoms ugdyti. Kaip *reikalingiausios* kazino vadovo darbui gerai atlikti, kompetencijos išskirtos profesinė, socialinė, metodinė ir valdymo. Trečiajame etape užfiksuotos vadovams *trūkstamos kompetencijos* – valdymo, socialinė, metodinė, profesinė. Pirmų dviejų nepakankamą įsisavinimą patvirtina pirmame etape užfiksuoti vadovų turimi gebėjimai ir žinios, tarp kurių pirmame penketuke, nebuvo išskirto nei vieno gebėjimo priskirtino valdymo ar socialinei kompetencijom. Remiantis gautais rezultatais, profesinė kompetencija neturėtų būti priskiriama prie vadovams trūkstamų, tačiau įvertinus du pagrindinius faktus: pirma – patys vadovai profesinę kompetenciją išskyrė kaip jiems trūkstamą, kas leistų daryti išvadą jog jaučiasi silpni, antra – profesinė kompetencija pirmoje vietoje prioritetingoje eilėje tarp vadovui reikalingiausių, – pastaroji buvo įtraukta kaip reikalaujanti ugdymo. Ketvirtajame etape sukurtas trečiojo etapo metu išskirtų vadovams trūkstamų *kompetencijų ugdymo planas*. Kiekvienai jų parinktas efektyviausias konkrečios kompetencijos įgyjimas ir įsisavinimas, prisimenant teorinėje ir analitinėje dalyje gautą informaciją, jog pasirenkant mokymus organizuojančias įmones, būtina atsižvelgti į jų reputaciją, bei po teorinių žinių suteikimo sudaryti vadovams galimybes gautas žinias pritaikyti praktikoje. Galiausiai vykdomas suplanuotas vadovui trūkstamų *kompetencijų ugdymo procesas*, kuriam pasibaigus grįžtamasis ryšys – kompetetingas vadovas.

Kaip jau minėta anksčiau, darbe iškeltos hipotezės, tikrintos atitinkamais anketose užduotais klausimais.

HI: *vadovo realiai turimos ir numanomos kompetencijos skiriasi.*

Išanalizavus pirmojo anketos klausimo atsakymus, pirmoji hipotezė patvirtinta. Į analogišką klausimą, patys vadovai ir jų darbuotojai, vadovo turimas kompetencijas įvertino labai skirtingai. Vadovai pažymėjo, kad labiausiai jiems trūksta tokių kompetencijų kaip darbų delegavimas, išvalgumas ir savęs pažinimas, kai tuo tarpu salės darbuotojai, kaip jų vadovui labiausiai trūkstamomis kompetencijomis išskyrė teisingą dėmesio paskirstymą, reputaciją bei supratingumą. Įdomu ir tai, jog, vadovų nuomone, tokios trūkstamos kompetencijos kaip darbų delegavimas ir profesinės žinios, salės darbuotojų atsakymų visumoje, pateko į pirmą penketuką prie labiausiai išlavintų ir mažiausiai vadovui trūkstamų kompetencijų. Ir atvirkščiai su nurodyta salės darbuotojų kaip labiausiai jų vadovams trūkstama kompetencija – reputacija, patys vadovai manė, jog pastarosios jiems mažiausiai trūksta (16 lentelė).

16 lentelė

Vadovo realiai turimos ir numanomos kompetencijos

TURIMOS KOMPETENCIJOS		TRŪKSTAMOS KOMPETENCIJOS	
Vadovai	Darbuotojai	Vadovai	Darbuotojai
1. Imlumas naujovėms	1. Pasitikėjimas savimi	1. Darbų delegavimas	1. Teisingas dėmesys

TURIMOS KOMPETENCIJOS		TRŪKSTAMOS KOMPETENCIJOS	
Vadovai	Darbuotojai	Vadovai	Darbuotojai
2. Reputacija	2. Profesinės žinios	2. Įžvalgumas	2. Reputacija
3. Lankstumas	3. Imlumas naujovėms	3. Savęs pažinimas	3. Supratingumas
4. Komunikabilumas	4. Tikslų, vizijos kūrimas ir siekimas	4. Kūrybiškumas	4. Pasitikėjimas pavaldiniais
5. Patikimumas	5. Darbų delegavimas	5. Profesinės žinios	5. Tolerancija skirtybėms

Šaltinis: sukurta autorės.

Pirmoji hipotezė, kaip ir pirmojo anketos klausimo atsakymo tikslumas, buvo tikrinamas trečiuoju anketos klausimu, prašant sudaryti prioritetinę labiausiai trūkstamų jų vadovui /jums kompetencijų eilę (1 – labiausiai trūksta, 7 – mažiausiai trūksta). Vadovai kaip jiems labiausiai trūkstamas kompetencijas įvardino valdymo, emocinę ir metodinę, kurios apima pirmojo klausimo atsakymuose jų paminėtus taip pat kaip trūkstamus darbų delegavimą, tikslų, vizijos kūrimą ir siekimą, pasitikėjimą pavaldiniais ir strateginį mąstymą. Išvadą, jog anketos klausimus teisingai suprato ir atsakingai anketas pildė ne tik vadovai, bet salės darbuotojai, leidžia daryti kaip labiausiai jų vadovams trūkstamas salės darbuotojų išskirtas socialinę, valdymo ir metodinę kompetencijas, kurios taip pat apima salės darbuotojų pirmojo klausimo metu išskirtas vadovui trūkstamas kompetencijas tokias kaip teisingas dėmesio nukreipimas, supratingumas ir atjauta, pasitikėjimas pavaldiniais ir nėra pirmojo užfiksuotos prie turimų.

Reikėtų prisiminti, jog statistiškai reikšmingai vadovų ir salės darbuotojų nuomonė išsiskyrė ties dviem savybėmis – reputacija ($Z = -3,010$, $p = 0,003$) ir imlumu naujovėms ($Z = -2,083$, $p = 0,037$). Pastarasis faktas leidžia daryti išvadą, jog statistiškai vertinant pirmąją hipotezę, ji taip pat buvo patvirtinta.

H2: *profesinė kompetencija yra prioritetinė specifinių žinių ir praktikos reikalaujantiame darbe.*

Antroji darbe iškelta hipotezė taip pat patvirtinta, išanalizavus antrojo anketos klausimo gautus atsakymus, patikrinant juos ir papildant anketos pirmojo ir trečiojo klausimo gautais atsakymais, kur profesinė kompetencija buvo išskiriama kaip svarbi, dažnu atveju vis dar trūkstama ar nepakankamai įsisavinta kompetencija.

Respondentų paprašius nurodyti 3 pagrindines vadovo darbe reikalingiausias kompetencijas, tiek patys vadovai, tiek salės darbuotojai į pirmąjį trejetuką įtraukė profesinę ir socialinę kompetencijas (17 lentelė).

Vadovo darbui trys reikalingiausios kompetencijos

RESPONDENTAI		
Vadovai	Darbuotojai	Bendrai
1. Socialinė	1. Profesinė	1. Profesinė
2. Profesinė	2. Metodinė	2. Socialinė
3. Valdymo	3. Socialinė	3. Metodinė

Šaltinis: sukurta autorės.

Po pastarojo klausimo gautų rezultatų analizės taip pat galima daryti išvadą, jog tiek patys vadovai, tiek darbuotojai vienodai supranta vadovo atsakomybę, pareigas ir pačią darbo specifiką bei vadovui reikalingas kompetencijas. Patvirtinta hipotezė tik dar kartą įrodė, jog darbe, kuriame reikalingos kasdieniniame gyvenime ar atskirai konkrečiai su unikalia situacija, paslauga ar produktu nesusidūrus nenaudojamos tam tikros žinios ir gebėjimai, profesinė kompetencija yra labai svarbi. Reikėtų pažymėti, jog ši priežastis yra viena svarbiausių ir pagrindinių, kodėl tirtose įmonėse, vadovų pareigas užima nuo žemiausio grandies laiptelio karjerą šioje įmonėje pradėję darbuotojai. Vadovaujanti grandis, turėjo galimybę iš arti ir gerai pažinti bei įsisavinti darbo specifiką, tam tikras subtilybes ir konkrečiu atveju labai griežtai reglamentuotas ir svarbias taisykles bei procedūras. Įmonėje pasitaikę atskiri atvejai, kuomet vadovaujamus postus buvo užėmę iš kitų įmonių, kazino versle nedirbę žmonės, blogais rezultatais, atsiliepimais ir sparčiai krentančiais įvairiais rodikliais, gana greitai signalizavo apie priimtą neteisingą sprendimą.

Negalima neprisiminti, jog patys vadovai profesinę kompetenciją labiau priskyrė kaip jiems trūkstamą, o darbuotojai – kaip vadovų puikiai įsisavintą. Toks skirtumas galimas dėl to, jog darbuotojai žino vadovo nueitą kelią iki dabartinio karjeros laiptelio, mato jo vienus ar kitus priimamus sprendimus, gauna reikiamus atsakymus ir informaciją, ir taip atitinkamai įvertina turimas žinias, praktiką ir stažą. Tuo tarpu tai, jog patys vadovai profesinę kompetenciją išskyrė kaip trūkstamą, galima paaiškinti jų suvokiama atsakomybe ir supratimu, jog vadovo pareigas ir darbus atlikti gerai, įmanoma tik veikiant pagal įmonės taisykles, reikalavimus ir procedūras, kurios nuolat keičiasi, kas sąlygoja juntamą nuolatinį ir nenutrūkstamą profesinių kompetencijų ugdymo poreikį.

H3: rezultatyviausias kompetencijų ugdymo procesas, kai sudaromos galimybės įgytas žinias pritaikyti praktikoje.

Trečioji hipotezė patikrinta ketvirtuoju ir penktuoju anketos klausimais. Jog kompetencijų ugdymas tiek trūkstamų, tiek jau turimų, yra labai svarbus ir netgi privalomas, mano, net 96 proc. salės darbuotojų ir 100 proc. apklaustų vadovų. Mažesnę dalis iš jų, t. y. 22 proc. salės darbuotojų ir tik 14 proc. vadovų, mano, jog jau turimos kompetencijos turėtų būti ugdomos tik įgyjus dar neįsisavintas, tačiau vadovo darbui reikalingas kompetencijas. Kaip efektyviausią kompetencijų ugdymo procesą, respondentai įvardino kelių dienų kursus, sesijas bei darbinę praktiką, kas leistų

daryti išvadą, jog būtent tokie gausūs ir teigiami teorinių žinių ir praktikos įvertiniami, patvirtina trečiąją hipotezę, kad nei praktika be žinių, nei žinios be praktikos, tokių teigiamų pokyčių ir efektyvių veiklos rezultatų atskirai nepasieks. Negalima nepaminti tokio pavyzdžio, jog teorinės žinios, atrastos rašant pirmąsias šio darbo dalis, tikrai nebuvo taip įsimintos, suprastos ir neturėjo tokios reikšmės iki žinių panaudojimo praktinei daliai atlikti.

Svarbu pažymėti, kad dėl kompetencijų ugdymo būtinumo ir ugdymo proceso dalių svarbos, vertinant apklaustųjų nuomonių skirtumo patikimumą matyti, kad salės darbuotojų ir vadovų nuomonės statistiškai reikšmingai neišsiskyrė, t. y. išreikšta nuomonė nepriklausė nuo pareigų.

Kalbant apie anketose iškeltus demografinius klausimus, jau minėta, jog nei amžius, nei išsilavinimas, nei pareigos, statistiškai reikšmingai nuomonėmis neišsiskyrė. Įdomu buvo ir tai, jog tiek tiesioginiai, tiek netiesioginiai padalinių vadovų pavaldiniai, nepriklausomai nuo bendravimo dažnumo ir galimybės artimiau pažinti skirtumo, savo vadovus mato tokius pačius, t. y. išskyrė tas pačias jau minėtas stipriąsias ir silpnąsias vadovų savybes ir gebėjimus. Taip pat nepriklausomai nuo to, kad vieni jų patys jau yra vidurinėsios grandies vadovais, kiti ant karjeros pirmojo laiptelio – kazino vadovo darbo reikšmę, specifiką ir atsakomybę bei reikalavimus, taip pat supranta ir vertina vienodai.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad atlikus tyrimo metu gautų rezultatų analizę, teorinėje ir analitinėje darbo dalyse susiteminta ir kaip svarbiausia išskirta informacija buvo patvirtinta. Gauti rezultatai leidžia teikti išvadą, jog kiekviena organizacija unikali, priklausomai nuo daugelio aplinkybių, organizacijos kultūros ir darbo pobūdžio bei tvarkos, reikalauja ir skirtingų kompetencijų vadovui. Vadovo kompetencijas tyrusių autorių darbuose ir šiame atliktame tyrime gauti rezultatai turi bendrumo, bet visada ir yra kažkas naujo ir kitaip. Šiuo atveju kur kas svarbesnės pasirodė profesinės kompetencijos ir buvo išskirtos konkrečios įmonės vadovų (ne)kompetencijos. Pastarasis faktas leidžia teigti, jog pagrįstai ne vienas autorius minėjo, kad siekiant unikalumo, efektyvaus žmogiškojo kapitalo ugdymo ir greito teigiamo mokymo(si) grįžtamojo ryšio, kompetencijų ugdymo modelius įmonės turi kurtis individualius, pirmiausia nusistačius jų kūrimo tikslą, o vėliau pritaikant organizacijos siekiams, kultūrai, specifikai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Susisteminius daugelio autorių pateiktas kompetencijos interpretacijas, galima teigti, kad kompetencija – tai žinių, savybių ir gebėjimų visuma, kurių tobulinimas per patirtį leidžia profesionaliai atlikti darbus. Vertinant vadovo kompetenciją, svarbiausios asmeninės, socialinės, metodinės, profesinės, valdymo, emocinės ir multikultūrinės kompetencijos.

2. Nustatyta, kad iki atėjimo į organizaciją turėtos vadovo kompetencijos, įsiliejusios į organizaciją, netenka savo turėto individualumo ir perauga į organizacinę kompetenciją.

Vadovo kompetencijos ugdymo modelis kuriamas ir taikomas įvairiems tikslams: verbuojant, samdant, valdant ir mokant personalą, vertinant vadovus, reorganizuojant kompanijos struktūrą, planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos pažintinę bazę, siekiant sinchronizuoti esamos komandos darbą. Bet kokių atveju, modelis užtikrina efektyvų ir argumentuotą išteklių paskirstymą bei rezultatyvų grįžtamąjį ryšį.

3. Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių apžvelgtų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad sėkmingai įmonės veiklai bei planuojamiems asmeniniams vadovo siekiams, ypač svarbios šios vadovavimo kompetencijos sritys: vizija, bendravimas, pasitikėjimas, savęs pažinimas, jautrumas situacijai, kūrybingumas, sąžiningumas, etiškas elgesys, profesiniai gebėjimai. Tyrimais patvirtintas faktas, kad vadovo kompetentingumas lemia veiklos rezultatus, veikia pavaldinių darbą, o nuo organizacijos rezultatyvumo laipsnio priklauso kiekvieno darbuotojo, pačios įmonės gerovė bei konkurencingumas rinkoje. Patvirtinta, kad kompetencijos turi būti ugdomos planingai, pakopomis, įgytas teorines žinias panaudojant praktinėje veikloje.

4. Teorinėje darbo dalyje nagrinėtų autorių darbuose rasti ir išskirti kompetencijų elementai lemiantys vadovui sėkmę, patvirtinti ir analitinėje darbo dalyje apžvelgtų autorių atliktų tyrimų rezultatais. Kaip pagrindinės vadovo kompetencijos dedamosios išskirtinos asmeninės, socialinės, metodinės, profesinės, valdymo, emocinės ir tarpkultūrinės kompetencijos.

5. Empirinėje darbo dalyje:

5.1. Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, jog vadovai skirtingai vertina ir išskiria savo turimas kompetencijas nei jų darbuotojai.

5.2. Specifinių žinių ir gebėjimų reikalaujančiame darbe vadovui reikalingiausiomis išskirtos pirmiausia – profesinė, antra – socialinė, trečia – metodinė kompetencijos.

5.3. Valdymo, socialinė ir metodinės kompetencijos pažymėtos kaip vadovų nepakankamai įsisavintos. Pagrindinės pastarųjų dedamosios išskirtos tokios kaip teisingas dėmesio nukreipimas, reputacija, pasitikėjimas pavaldiniais, supratingumas ir atjauta, tolerancija.

5.4. Sudarytame vadovo kompetencijų ugdymo modelyje, išskirtoms pagrindinėms vadovui trūkstamoms kompetencijoms – valdymo, socialinei, metodinei ir profesinei, suplanuotas efektyvus jų ugdymas ir įsisavinimas.

5.5. **PASIŪLYMAS.** Tyrimo metu nustatytoms vadovams trūkstamoms kompetencijoms ugdyti, taikyti atsakingai, remiantis teorinėje, analitinėje ir empirinėje dalyse išskirta informacija ir duomenimis, sudarytu kompetencijų ugdymo planu (3 priedas).

OKUNEVA, Kristina. (2010) *The Development of the Manager's Competence Training Model and Its Application in Organization*. MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 65 p.

SANTRAUKA (anglų kalba)

The entrepreneurs seeking to be unique and competitive in the market need to have an ability to react and to adapt quickly because of today's market's conditions and constant changes. Human resources and successful management are equated to high company's results and implemented aims. As one of the most important aims seeking settled tasks could be named management competence. It is very important to have or to develop the competences for the successful company activity, but it is also very important to develop the competences adopting them to the changing environment, new innovations or to the changing professional requirements and knowledge baggage. For the effective competence development we need to create manager's competence training model.

The object of research work – manager's competences.

Internet interrogatory was realized in two weeks.

The structure of work. The search work consists of introduction, 3 parts and conclusions. The main part is described in 65 pages, including 17 charts and 26 pictures.

LITERATŪRA

1. ABRAHAM, Steven; KARNS, Lanny; SHAW, Kenneth; MENA, Manuel. (2001) Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *The Journal of Management development*, Nr. 20, 9/10; ABI/INFOM Global, p. 842–853
2. ADAMONIENĖ, Rima; DAUKILAS, Sigitas; KRIŠČIŪNAS, Bronislavas; MAKNIENĖ, Ilona; PALUJANSKIENĖ, Aldona. (2001) *Profesinio ugdymo pagrindai*. Kaunas: Technologija. 367 p. ISBN 9986–824–95–8.
3. BALEŽENTIS, Alvydas. (2006) Vadybinių gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė. *Personalo vadyba*, Nr. 1, p. 9–17
4. BALVOČIŪTĖ, Rasa; BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2004) Mažų įmonių – savininkų reflektivaus mokymosi galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 31, p. 19–29
5. BARVYDIENĖ, Violeta; KASIULIS, Juozas. (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 325 p. ISBN 9955–09–078–2.
6. BARVYDIENĖ, Violeta; SKARŽAUSKIENĖ, Aelita. (2005) Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 36, p. 7–15
7. BARTKUS, Edverdas Vaclovas; MATIUŠAITYTĖ, Raimundė; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2006) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 56 p. ISBN 9986-19-966-2.
8. BIEMANS, Harm; LANS, Thomas; MEIJER, Ypie; MULDER, Martin; VERSTEGEN, Jos. (2007) *Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture* [interaktyvus]. Emerald Group Publishing Limited [žiūrėta 2008 m. lapkričio 14 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=03728A91354A626051729549FD5B32C1?contentType=Article&contentId=1585283>>
9. BOYATZI, Richard E. (1982) *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York, NY: Wiley. 328 p. ISBN 978–0–471–09031–1.
10. ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. (2004) *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. leidykla.vu.lt [žiūrėta 2008 m. spalio 31 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf)>
11. DISKIENĖ, Danutė. (2009) *Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos*. [interaktyvus] vu.lt [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 12 d.]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_08511311467/DS.005.0.01.ETD

12. DREJER, Anders. (2000) *Organizational learning and competence development* [interaktyvus]. emeraldinsight.com [žiūrėta 2008 m. lapkričio 12 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?sessionId=498341002D5B4FDDA848D2DB3B7D5171?contentType=Article&contentId=882598>>
13. FLOOD, Patrick C.; HEFFERNAN, Margaret M. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*. UK: Oxford university. Vol. 24, No. 2–4, Fall, p. 128–136. ISSN 0309–0590.
14. GRAKAUSKAS, Žygimantas; VALICKAS, Andrius. (2007) *Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui: Metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 193 p. ISBN 978–9955–33–114–8.
15. GUDAUSKAITĖ, Saulė. (2007) *Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis* [interaktyvus]. leidykla.vu.lt [žiūrėta 2008 m. lapkričio 14 d.] Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/40/66–72.pdf>
16. HASTE, Helen E. (2001) *Ambiguity, Autonomy and Agency: Psychological Challenges to a new competence*. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.) *Defining and Selecting key competencies*. Hogrefe & Huber Publishers. p. 93 – 120. ISBN 0–88937–248–9.
17. HILDERBRANDT, Sara. (2003) Vertybėmis paremtas ir profesionalus vadovavimas. *Strategija ir vadovavimas*, Nr. 4, p. Vilnius: AB „Verslo žinios“
18. IONG, Ye; IAN Liu. (2007) Research on Manager's Competence Model for Service-oriented Enterprises in China. *Service Systems and Service Management*. Beijing: Beijing Jiaotong University, Nr. 10, p. 1-5.
19. YUKL, Gary; LEPSINGER, Richard (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*. Nr. 34, p. 361-375.
20. JĖČIUVIENĖ, Marija. (2006) Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 38, p. 67–77.
21. LAUŽACKAS, Rimantas. (2005) *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. 64 p. ISBN 9955–12–058–4.
22. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
23. LEONIENĖ, Birutė. (2008) Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 48, p. 71-84
24. LEPAITĖ, Daiva. (2003) *Kompetencijų plėtojančių programų lygio nustatymo metodologija: monografija*. Daktaro disertacija. Kaunas: Technologija. 196 p. ISBN 9955–09–550–4.

25. LINDSAY, Philip R.; STUART, Roger. (1997) *Reconstruing competence* [interaktyvus]. emeraldinsight.com [žiūrėta 2008 m. lapkričio 12 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=498341002D5B4FDDA848D2DB3B7D5171?contentType=Article&contentId=836939>>
26. MARTINKUS, Bronislovas; NEVERAUSKAS, Bronius; SAKALAS, Algimantas. (2002) *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas: monografija*. Kaunas: Technologija. 172 p. ISBN 9955-09-323-4.
27. McCREIDIE, Hugh; SCHACKLETON, Viv. (2000) The Unit General Manager: a Competency Profile. *Personnel Review*. Vol. 29, No. 1, p. 106 – 114. ISSN 0048-3486.
28. MORDEN, Tony. (1997) *Leadership as competence* [interaktyvus]. emeraldinsight.com [žiūrėta 2008 m. lapkričio 14 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=D83B53CDDE33D24C670AE02987ABF089?contentType=Article&contentId=864943>>
29. PACEVIČIUS, Jonas; KEKYTĖ, Jolanta. (2008) Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4(13), p. 321-330
30. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė. (2007) Vadovo karjeros vystymo metamorfozės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 42, p. 93-109
31. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; BUDAITĖ, Rasa. (2005) Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 36, p. 133-149
32. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KALININA, Irina. (2004) Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 31, p. 179-192
33. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KAMINSKYTĖ, Eglė. (2003) Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. Vilnius: Lietuvos bankas. Nr. 1, p. 65 – 80 .
34. PRANULIS, Vytautas. (1998) *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta. 166 p. ISBN 9986-879-10-8.
35. Profiles International. (2006) *Lietuvos vadovų vadovavimo kompetencijų tyrimo ataskaita*. [interaktyvus] profilesinternational.lt [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.profilesinternational.lt/bin.php/id-86/>
36. Profiles International. (2009) *Sėkmingai veikiančių įmonių vadovų vadovavimo kompetencijos ir jų ugdymo poreikiai*. [interaktyvus] profilesinternational.lt [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.profilesinternational.lt/?id=128>
37. RADZEVIČIENĖ, Asta. (2004) Studijų užsienyje įtaka studentų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymui. Iš *Verslas, vadyba ir studijos 2003*. Vilnius: Technika, p. 62-68

38. RODZEVIČIŪTĖ, Emilija. (2006) *Vidurinės mokyklos mokytojo pedagoginio kompetingumo turinio ir struktūros pagrindimas*: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 261 p.
39. SIMONKEVIČIENĖ, Irma. (2001) Neišnaudotos galimybės. *Vadovo pasaulis*. Nr.9, p. 24–27. ISSN 1329–4761.
40. SHL Global. (2009) *SHL people performance* [interaktyvus]. shl.com [žiūrėta 2009 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.shl.com/default.aspx>>
41. SOKOL, Jurij. (2001) Idealus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*. Nr. 9, p. 4 – 10. ISSN 1329–4761.
42. STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R.; GILBERT, Daniel R. Jr. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 660 p. ISBN 9986–850–28–2.
43. ŠERNAS, Vytautas. (2006) *Komunikacinės kompetencijos, jų ugdymo (–si) kai kurios strateginės ir taktinės problemos* [interaktyvus]. sf.library.lt [žiūrėta 2008 m. lapkričio 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://sf.library.lt/marc/fulltext.php?lib=elb01&sys=000002814>>
44. The leadership architect Suite.(2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lominger.com/pdf/06_PPGweb.pdf
45. The leadership architects. (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lominger.com/pdf/06_PPGweb.pdf
46. TURAUSKAS, Linas (2001) Silpnoji vadybininkų vieta – teorinės žinios. *Vadovo pasaulis*, Nr.9, p. 16. ISSN 1329–4761.
47. TURNAITĖ, Diana (2005) *Personalo mokymas: ypatumai ir problemos*. [interaktyvus]. verslobanga.lt [žiūrėta 2010 m. kovo 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/430f2671ca2c8>>
48. TUULIK, Krista; ALAS, Ruth. (2005) The impact of values and management style upon subordinate commitment, effectiveness and satisfaction – ethical consideration. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 36, p. 171-193
49. UAB Fontes Vilnius. (2009) *Fontes grupės narė* [interaktyvus]. fontes.lt [žiūrėta 2009 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.fontes.lt/>>
50. Vadovams aktualios mokymo temos - pagal amžių (2006). *Verslo konsultacijos ir mokymai*, Nr. 17, p.10. [interaktyvus]. vz.lt [žiūrėta 2010 m. kovo 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1088&id=252477>>
51. *Vadovo strateginės kompetencijos* (2009) [interaktyvus]. manager.lt [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/vadovo-strategines-kompetencijos>>

52. ZAKAREVIČIUS, Povilas; ŽUKAUSKAS, Pranas. (2007) *ES šalių organizacijų vadovų vertybinės orientacijos ir karjeros veiksniai. Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. Vilnius: Standartų spaustuvė. p. 83 – 101 ISBN 978–9955–9838–4–2.
53. ZAVADSKĖ, Airida. (2009) *Kas svarbiausia vadovo elgesy?* [interaktyvus]. vz.lt [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą:
<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=3357049>
54. ŽUPERKIENĖ, Erika. (2008) Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15(4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S) p. 1–9. ISSN 1822–6760.
55. WREDE–GRISCHKAT, Rosemarie. (1996) *Manieros ir karjera: elgesio normos vadovams*. Vilnius: Pradai. 25 p. ISBN 9986–405–78–5.
56. ТИХОМИРОВ, Юрий А. (2005) *Теория компетенции*. Москва: Дело. 351 с. ISBN 5–89194–074–4.
57. УТКИН, Анатолий Э. (2000) *Основы мотивационного менеджмента*. Москва: Тандем. 352 с. ISBN 5–88124–073–1.

Anketa vadovams

(<http://www.apklausa.lt/f/anketa-kazino-vadovams-k8zcm89>)

Anketinė apklausa

VU KHF Verslo administravimo magistrantūros studijų programos magistrantė Kristina Okuneva vykdo apklausą, kurios tikslas – nustatyti vadovams trūkstamas kompetencijas ir sudaryti vadovo kompetencijų ugdymo modelį. Anketa yra anoniminė. Duomenys bus pateikiami apibendrintai ir naudojami magistriniame darbe. Nuoširdžiai dėkojame už bendradarbiavimą.

1. Turimos kompetencijos. Išskirkite savo turimas kompetencijas:

Kompetencija	Priskiriami gebėjimai, savybės	Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Neturiu
Asmeninė	Komunikabilumas					
	Savęs pažinimas					
	Kūrybiškumas					
	Pasitikėjimas savimi					
Socialinė	Patikimumas					
	Lankstumas derintis					
	Supratingumas ir atjauta					
	Etiškas elgesys					
Metodinė	Imlumas naujovėms					
	Organizaciniai gebėjimai					
	Tikslas, vizija					
	Analitinis mąstymas					
Profesinė	Reputacija					
	Apsukrumas					
	Įžvalgumas					
	Specialybinės žinios					
Valdymo	Darbų delegavimas					
	Teisingas dėmesio nukreipimas					
	Pasitikėjimas pavaldiniais					
	Strateginis mąstymas					
Emocinė	Emocinis stabilumas					
	„Teisingas“ jausmų reiškimas					
Tarpkultūrinė	Tolerancija skirtybėms					
	Moralinė etika					
	Mandagumas, pagarba					

2. Reikalingos kompetencijos.

Išskirkite, Jūsų nuomone, tris Jūsų darbe reikalingiausias kompetencijas (1-reikalingiausia, 2-mažiau reikalinga...):

- asmeninė
- socialinė
- metodinė
- profesinė
- valdymo
- emocinė
- tarpkultūrinė

3. Trūkstamos kompetencijos.

Kaip manote, kokių kompetencijų Jums labiausiai trūksta? Sudarykite prioritetinę eilę (1- labiausiai trūksta, 2- reikia ugdyti...)

<i>Kompetencija</i>	<i>Eilės numeris</i>
Asmeninė	
Socialinė	
Metodinė	
Profesinė	
Valdymo	
Emocinė	
Tarpkultūrinė	

4. Kompetencijų ugdymo procesas.

Pažymėkite atskirų kompetencijos ugdymo proceso dalių svarbą lavinimo rezultatams.

<i>Kompetencijų ugdymo, kaip žinių įgijimo, procesas</i>	<i>Labai svarbus</i>	<i>Svarbus</i>	<i>Vidutiniškai svarbus</i>	<i>Nesvarbus</i>	<i>Nedaro įtakos</i>
Kursai (kelių dienų, sesijos)					
Seminarai (vienos dienos)					
Darbinė praktika, komandiruotės					
Patirties dalijimasis neformalioje aplinkoje					

5. Kompetencijų ugdymo procesas.

Ar, Jūsų nuomone, reikalinga ugdyti ir jau turimas kompetencijas?

- taip, labai svarbu
- svarbu
- nesvarbu
- nedaro įtakos darbo rezultatyvumui

Demografiniai klausimai

Jūsų amžius:

- 18 - 24 m.
- 25 – 31 m.
- 32 – 38 m.
- 39 – 44 m.
- 45 m. ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis
- aukštesnysis
- nebaigtas aukštesnysis
- aukštasis
- nebaigtas aukštasis

Anketa salės darbuotojams

([\http://www.apklausa.lt/f/anketa-sales-darbuotojams-1qvauj\](http://www.apklausa.lt/f/anketa-sales-darbuotojams-1qvauj))

Anketinė apklausa

VU KHF Verslo administravimo magistrantūros studijų programos magistrantė Kristina Okuneva vykdo apklausą, kurios tikslas – nustatyti vadovams trūkstamas kompetencijas ir sudaryti vadovo kompetencijų ugdymo modelį. Anketa yra anoniminė. Duomenys bus pateikiami apibendrintai ir naudojami magistriniame darbe. Nuoširdžiai dėkojame už bendradarbiavimą.

1. Turimos kompetencijos. Išskirkite salės vadovo turimas kompetencijas:

<i>Kompetencija</i>	<i>Priskiriami gebėjimai, savybės</i>	<i>Labai stipri</i>	<i>Stipri</i>	<i>Vidutinė</i>	<i>Silpna</i>	<i>Neturi</i>
Asmeninė	Komunikabilumas					
	Savęs pažinimas					
	Kūrybiškumas					
	Pasitikėjimas savimi					
Socialinė	Patikimumas					
	Lankstumas derintis					
	Supratingumas ir atjauta					
	Etiškas elgesys					
Metodinė	Imlumas naujovėms					
	Organizaciniai gebėjimai					
	Tikslas, vizija					
	Analitinis mąstymas					
Profesinė	Reputacija					
	Apsukrumas					
	Ižvalgumas					
	Specialybinės žinios					
Valdymo	Darbų delegavimas					
	Teisingas dėmesio nukreipimas					
	Pasitikėjimas pavaldiniais					
	Strateginis mąstymas					
Emocinė	Emocinis stabilumas					
	„Teisingas“ jausmų reiškimas					
Tarpkultūrinė	Tolerancija skirtybėms					
	Moralinė etika					
	Mandagumas, pagarba					

2. Reikalingos kompetencijos.

Išskirkite, Jūsų nuomone, tris Jūsų vadovui darbe reikalingiausias kompetencijas (1-reikalingiausia, 2- mažiau reikalinga...):

- asmeninė
- socialinė
- metodinė

- profesinė
- valdymo
- emocinė
- tarpkultūrinė

3. Trūkstamos kompetencijos.

Kaip manote, kokių kompetencijų labiausiai trūksta Jūsų vadovui? Sudarykite prioritetinę eilę (1- labiausiai trūksta, 2- reikia ugdyti...)

<i>Kompetencija</i>	<i>Eilės numeris</i>
Asmeninė	
Socialinė	
Metodinė	
Profesinė	
Valdymo	
Emocinė	
Tarpkultūrinė	

4. Kompetencijų ugdymo proceso dalys.

Pažymėkite atskirų kompetencijos ugdymo proceso dalių svarbą lavinimo rezultatams. Jeigu dar neturėjote galimybės dalyvauti kompetencijų ugdymo procese, pereikite prie sekančio klausimo.

<i>Kompetencijų ugdymo, kaip žinių įgijimo, procesas</i>	<i>Labai svarbus</i>	<i>Svarbus</i>	<i>Vidutiniškai svarbus</i>	<i>Nesvarbus</i>	<i>Nedaro įtakos</i>
Kursai (kelių dienų, sesijos)					
Seminarai (vienos dienos)					
Darbinė praktika, komandiruotės					
Patirties dalijimasis neformalioje aplinkoje					

5. Kompetencijų ugdymo procesas.

Ar, Jūsų nuomone, reikalinga vadovui nuolatos ugdyti jau turimas kompetencijas?

- taip, labai svarbu
- svarbu
- nesvarbu
- nedaro įtakos darbo rezultatyvumui

Demografiniai klausimai

Jūsų pareigos:

- FM/PB
- PPV
- Vyr. darbuotojas
- Kasininkas (-ė)
- Barmenas (-ė)
- Krupjė

Jūsų amžius:

- 18 - 24 m.

- 25 – 31 m.
- 32 – 38 m.
- 39 – 44 m.
- 45 m. ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis
- aukštesnysis
- nebaigtas aukštesnysis
- aukštasis
- nebaigtas aukštasis

Vadovams trūkstamų kompetencijų ugdymo planas

Mokymo(si) planas pradėtas kurti atrinkinėjant organizacijas su kuria bus bendradarbiaujama siekiant išugdyti vadovams trūkstamas kompetencijas. Atsižvelgiant į tirtos organizacijos specifiką ir lūkesčius, dėl reikalavimų neatitikimo, atmetus keletą įmonių, liko 3: UAB „Dorevi“, Kitokie projektai ir Mind training. Pradėjus pildyti plusų minusų lentelę, labai žymiai Kitokie projektai lenkė konkurentus. Vienas svarbiausių kriterijų - su pastarąja įmone tirta organizacija bendradarbiauja jau ne vienus metus, kas lemia derybinę kainą už lojalumą, garantuoja jau ne kartą įrodytą efektyvų mokymą bei kas ypatingai svarbu, jog dauguma mokymus vedančių lektorių, turėjo galimybę pažinti tirtos organizacijos specifiką, poreikius, tam tikras veiklos subtilybes. Kitokie projektai rinkoje jau daug metų garsėja gera reputacija, profesionaliais lektoriais. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, jog efektyviausiai kompetencijos ugdomos kai suteiktos teorinės žinios pritaikomos praktikoje, galutinai nulėmė šios įmonės pasirinkimą. Iš visų apžvelgtų mokymus organizuojančių įmonių, Kitokie projektai buvo vieninteliai, kurie kalbėjo apie teorinių žinių pateikimą per patirtį. Jie stengiasi, kad žmonės patys patirtų, veikdami, dalyvaudami diskusijose ir įvairiose sukurtose situacijose, patys pastebėtų ir įvertintų savo plusus ir minusus taip geriau save pažindami, bei atpažintų padarytas klaidas ir jų priežastis. Pagrindiniai rengiamam mokymam keliami reikalavimai:

1. Dalyvių aktyvus dalyvavimas ir savanoriškas į(si)traukimas į mokymo(si) procesą.
2. Teorinių žinių pateikimas per patirtį, emocijas, diskusijas.
3. Teikiamos naujausios teorinės žinios, paremtos naujausių atliktų mokslinių tyrimų pavyzdžiais ir realiai įgyvendinamos tirtos organizacijos praktinėje veikloje.

Įvertinant teorinėje ir analitinėje darbo dalyje analizuotus mokymo(si) efektyvumą lemiančius veiksnius ir tai jog dauguma apklausos dalyvių teigė, kad teorinių žinių įsisavinimas efektyvesnis kelių dienų sesijose, o ne vienos dienos seminare, siūlomas atitinkamas mokymų planas.

UGDOMA KOMPETENCIJA	UGDYMO TRUKMĖ	UGDYTOJAS	UGDYMO PROGRAMA	TIKSLAS
	1 diena		Lektorių ir vadovų pažintis neformalioje aplinkoje.	Lektoriai turi įgyti pasitikėjimą ir reputaciją, geriau pažinti vadovus ir išsiaiškinti pačių vadovų lūkesčius iš vykdomo kompetencijų ugdymo projekto.

VALDYMO	2 dienos teorinių žinių pateikimui. Mėnuo – teorinių žinių naudojimui ir įsisavinimui kasdieniniame vadovo darbe.	Kitokie projektai	<u>1 diena.</u> Seminaro tema “Laiko planavimas” aptariant ir akcentuojant darbų delegavimo, pasitikėjimo pavaldiniais ir teisingo dėmesio paskirstymo klausimus. Atliekama laiko panaudojimo įgūdžių treniruotė. <u>2 diena.</u> Seminaro tema “Strateginis planavimas paslaugų srities organizacijoje”. Per praktinius užsiėmimus suteikti reikalingas žinias strateginio plano parengimui ir įgyvendinimui.	Valdymo kompetencijos ir jos dedamųjų įgijimas/įsisavinimas.
SOCIALINĖ	2 dienos teorinių žinių pateikimui. Mėnuo – teorinių žinių naudojimui ir įsisavinimui kasdieniniame vadovo darbe.	Kitokie projektai	<u>1 diena.</u> Video treniruotė “Bendravimas su pavaldiniais”. Sukuriamos situacijos, kurių metu išryškėja vadovo lankstumas, supratingumas ir etiškas elgesys. Video medžiagos analizė, fiksuojant padarytas klaidas, jų priežastis ir darytinus pokyčius. <u>2 diena.</u> Seminaro tema “Bendradarbiaujantis vadovavimas”. Po pirmos dienos savianalizės, kiekvienas vadovas, atsižvelgdamas į atrastas tobulintinas puses, atsirinks jam naudingą informaciją.	Socialinės kompetencijos ir jos dedamųjų įgijimas/įsisavinimas
METODINĖ	3-4 dienos teorinių žinių pateikimui. Mėnuo – teorinių žinių naudojimui ir įsisavinimui kasdieniniame vadovo darbe.	Kitokie projektai	Metodinė kompetencija savo dedamosiomis šiek tiek išsiskiria iš kitų ugdomų, kadangi turi būti daugiau lavinama, nei ugdoma. Analitinis mąstymas, organizaciniai gebėjimai bei imlumas naujovėms, turėtų būti lavinamas 3-4 dienų “stovykloje” atlikinėjant įvairias praktines užduotis lavinančias atmintį, įpareigojančias kurti, organizuoti bei analizuoti.	Metodinės kompetencijos ir jos dedamųjų įgijimas/įsisavinimas
PROFESINĖ	Po vieną dieną, kartą per 2-3 mėnesius, priklausomai nuo vykstančių pokyčių apimties	Tirtos organizacijos atskirų sričių specialistai ir paskirtas darbuotojas	Profesinė kompetencija turi būti ugdoma nenutrūkstamai ir nuolatos. Kintanti aplinka sąlygoja nuolatinius pokyčius ir organizacijoje, todėl informacijos stoka gali neigiamai įtakoti vadovo darbo efektyvumą. Paskirtas darbuotojas fiksuoja pagrindinius svarbius pokyčius, kurie kartą per 2-3 mėnesius, vadovams pateikiami susirinkimų metu. Laiku informuoti apie pasikeitimus, vadovams neteks susidurti su nepažįstamomis darbinėmis situacijomis, taip atsiras įžvalgumas ir apsukrumas priimant sprendimus panaudojant vis papildomas specialybines žinias, kas įtakos ir teigiamą kazino vadovo reputaciją darbuotojų akyse. Pagal galimybes, kartą ar du metuose, komandiruoti vadovus į kitose šalyse esančius padlinius.	Profesinės kompetencijos ir jos dedamųjų įgijimas/įsisavinimas

Kursų metu, gautoms teorinėms žinioms geriau įsisavinti, darbo metu atliekant kasdienes pareigas, sudaromos dirbtinės situacijos/užduotys, kurioms išspręsti/įvykdyti, reikalinga seminarų metu gauta informacija. Šiai kompetencijų ugdymo proceso daliai numatytas mėnuo laiko, įvertinant, kad savaitės reikės užduočių/situacijų paruošimui analizuojant mokymuose pristatytą medžiagą, bei trijų savaičių laikotarpyje praktinio kompetencijų ugdymo vykdymui. Patys vadovai apie, jų gautų teorinių žinių įsisavinimo laipsnio, “tyrimą” turėtų sužinoti po įvykdytos apžvalgos,

pateikiant išvadas įvardijant teisingus poelgius ir padarytas klaidas, kad žinotų kas dar turėtų būti tobulinama.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog visos planuojamos praktinės užduotys, treniruotės ir video analizė, bus vykdomos analizuojant ir geriau pažystant save, kas lems ir asmeninės vadovų kompetencijos ugdymą.

Visas projektas turėtų būti įvykdytas maždaug metų laikotarpyje, neapkraunant informacijos ir mokymų gausa, paliekant laiko įgūdžių įsisavinimui, išvadų, apibendrinimų ir mokymo(si) efektyvumo įvertinimui.